casa do concurseiro

sinta-se em casa para estudar conosco

ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO TOCANTINS

Assistente Legislativo – Assistência Administrativa

Edital nº 001 / 2016


QUER GANHAR
O SALÁRIO DOS SONHOS?
TRT
BRASIL
E
S T
U D E
C O M
A C A S A
1
2
3
4
5
Quer a tão sonhada estabilidade? Tenha foco e conheça o curso para o TRT Brasil.
A Casa tem o melhor time de professores para ajudar você a mudar de vida.
TÁ ESPERANDO O QUÊ?
casa do concurseiro
ME SINTO EM CASA
www.acasadoconcurseiro.com.br

Sumário

Português – Prof. Carlos Zambeli 5
Regimento Interno – Assembleia Legislativa-TO – Profª Giuliane Torres 155
Administração – Profª Amanda Lima 203
Administração – Prof. Rafael Ravazolo 223
Arquivologia – Prof. Darlan Eterno 481


Hey!
.com
USB

Português

Professor Carlos Zambeli

FONÉTICA

1. Fonema

Qualquer unidade sonora capaz de estabelecer distinção entre as palavras de uma língua.

2. Letra

Representação gráfica do fonema.

3. Comparações entre fonemas e letras

3.1. Uma palavra pode apresentar o mesmo número de fonemas e letras.

bar, sofá, banana.

3.2. O número de fonemas de uma palavra pode ser menor do que o número de letras.

horário, arroz, assassino, aquecer.

3.3. O número de fonemas de uma palavra pode ser maior do que o número de letras.

tóxico, fixo.

3.4. O mesmo fonema pode ser representado por mais de uma letra.

Z → azar, azul

S → caso, base

X → exame, êxodo

3.5. A mesma letra pode representar mais de um fonema.

Fonema “zê” → exame, exato

Fonema “chê” → enxurrada, xis

Fonema “sê” → aproximar, máximo

Fonema de sons “ks” → sexo, fixo

4. Dígrafo

4.1. Dígrafos consonantais

Encontro de duas letras representando um só fonema.

CH → chapa

LH → colher

NH → bolinha

RR → marra

SS → assado

QU → queijo

GU → aguerrido

SC → acrescentar

SÇ → desça

XC → excelente

4.2. Dígrafos vocálicos

Ocorre quando as letras M e N não representam consoantes, mas tão somente indicam que a vogal anterior é nasal.

AM – AN → amplitude, canto

EM – EN → sempre, mente

IM, IN → limpo, minto

OM – ON → sombra, conta

UM – UN → tumba, fundo

Obs: AM e EM – em final de palavras não são dígrafos

Também

Estudem

Cantam

5. Encontros consonantais

Agrupamento de consoantes sem vogal intermediária

livro, problema, ritmo, absoluto, cooptar, advogado

6. Ditongo

É o encontro de duas vogais que pertencem à mesma sílaba e são pronunciadas numa só emissão de voz.

O ditongo pode ser classificado em: Crescente e Decrescente, Oral e Nasal.

Ditongo Crescente: semivogal (SV) + vogal (V) na mesma sílaba.

Pás-coa lin-gui-ça goe-la sé-rie

Ditongo Decrescente: vogal (V) + semivogal (SV) na mesma sílaba

Dei-xa ou-ro cai-xa céu

Ditongo Oral: é o encontro de duas vogais orais na mesma sílaba. Os sons das vogais orais são pronunciadas exclusivamente pela boca.

Gló-ria rai-va pai dói

Ditongo Nasal: as vogais nasais ao serem pronunciadas deixam os sons passarem também pelo nariz.

Mãe pão câim-bra cam-pe-ões

7. Hiato

As vogais se encontram em sílabas diferentes, embora estejam em sequência.

hiato (hi-a-to)

país (pa-ís)

noel (no-el)

dia (di-a)

ideia (i-dei-a)

te liga nisso!

sai X saí

8. Tritongo

Encontro de 3 vogais, mas o tritongo é formado por SEMIVOGAL + VOGAL + SEMIVOGAL!

No caso dos tritongos nasais, considera-se a existência de uma semivogal "i", nasalizada, em sílabas como "guem" (/guein/) e "quem" (/quein/)

Uruguai enxaguou saguão enxáguem

te liga nisso!

"Feio" e "veia"

ACENTUAÇÃO

Regras de acentuação

1. Proparoxítonas – todas as proparoxítonas recebem acento.

- lâmpada – rápido – córrego – rígido – pânico

2. Paroxítonas – são acentuadas as paroxítonas terminadas em:

a) DITONGO CRESCENTE (seguidas ou não de "s")

- sábio – régua – farmácia – espontâneo – mágoa

b) Ã, ÃS, ÃO, ÃOS

- ímã – órfãs – órgão – bênçãos

c) EI, EIS

- jóquei – pônei – fósseis – úteis

d) I, IS

- táxi – biquíni – lápis – júri – íris

e) ON, OM, ONS

- Nélson – próton – nêutrons

f) L, N, R, X, PS

- sensível – hífen – caráter – tórax – bíceps

g) UM, UNS, US

- ônus, álbum, médiuns

ATENÇÃO: NÃO se acentuam os vocábulos paroxítonos terminados em EM, ENS e ditongo aberto: item, homem, itens, hifens, homens, assembleia, heroico, ideia, jiboia, paleozoico, paranoia, onomatopeia.

3. Oxítonas – são acentuadas as oxítonas terminadas em: A, E, O (seguidas ou não de "s"), EM, ENS, ditongo aberto

- sofá – café – cipó – você – porém – herói – chapéu – anéis

4. Hiato – acentuam-se o I e o U tônicos, quando formam sílabas sozinhos ou com "s" e vêm precedidos de vogal.

- saída – faísca – feiúra – uísque – influí – reúne – egoísta – destruí-lo – baú – Quarai – juízes

OBSERVAÇÕES:

Não se acentuam o I e o U quando seguidos de NH: rainha, bainha, ladainha.

Não se acentuam o I e o U quando formarem sílabas com outra letra que não seja "s": cairmos, juiz, ruim, defini-lo.

Não se acentuam o I e o U quando formarem ditongo: gratuito, fluido, fortuito, intuito.

ATENÇÃO:

As palavras paroxítonas que têm i ou u tônicos precedidos por ditongos não são mais acentuadas. Desta forma, agora escreve-se feiura, baiuca, boiuno, cauila.

Essa regra não vale quando se trata de palavras oxítonas; nesses casos, o acento permanece. Assim, continua correto Piauí, teiús, tuiuiú.

5. Hiatos EE e OO

Foram eliminados os acentos circunflexos nos hiatos OO / EE:

- oo – enjoo, perdoo, magoo, voo, abençoo

- ee – creem, deem, leem, releem, veem, preveem

6. Trema

O trema foi abolido de todas as palavras da língua portuguesa.

Porém, o trema é mantido em nomes próprios estrangeiros e suas derivações, como Bündchen, Schönberg, Müller e mülleriano, por exemplo.

7. Acento diferencial – diferencia a intensidade de alguns vocábulos com relação a seus homógrafos átonos.

- Pôr (verbo) / por (preposição)

- Pôde (pret. perf. ind.) / pode (pres. ind.)

8. Verbos ter e vir

na terceira pessoa do plural do presente do indicativo	eles têm, eles vêm	Ele vem aqui; eles vêm aqui. Eles têm sede; ela tem sede.

FORMAÇÃO DE PALAVRAS

Estrutura e formação de palavras. Famílias de palavras.

FAMÍLIA DE PALAVRAS = Palavras que possuem o mesmo radical. (cognatas)

RADICAL ou RAIZ = é o sentido básico de uma palavra.

AFIXOS = são acrescentados a um radical. São subdivididos em prefixos e sufixos.

Derivação

Processo de formar palavras no qual a nova palavra é derivada de outra, chamada de primitiva. Classificamos em 6 maneiras:

1. Derivação Prefixal

Acréscimo de um prefixo à palavra já existente.

desfazer, impaciente, prever

2. Derivação Sufixal

Acréscimo de um sufixo à palavra já existente.

realmente, folhagem, amoroso, marítimo, dedilhar.

3. Derivação Prefixal e Sufixal

Ocorre um prefixo e um sufixo são acrescentados à palavra primitiva de forma independente, ou seja, mesmo sem a presença de um dos afixos a palavra continua tendo significado.

deslealmente, descumprimento, infelizmente.

4 Derivação Parassintética

Ocorre quando um prefixo e um sufixo são acrescentados à palavra primitiva de forma dependente, ou seja, os dois afixos não podem se separar, devendo ser usados ao mesmo tempo, pois sem um deles a palavra não se reveste de nenhum significado.

anoitecer, acorrentado, desalmado, engordar.

5. Derivação Regressiva / deverbal.

Perda de elemento de uma palavra já existente. Ocorre, geralmente, de um verbo para substantivo abstrato.

Conversar – conversa **Perder – perda** **Falar – fala**

6. Derivação Imprópria.

A derivação imprópria, mudança de classe ou conversão ocorre quando a palavra, pertencente a uma classe, é usada como fazendo parte de outra.

Maria Tereza queria uma camiseta rosa.

Composição

Justaposição	Aglutinação
• Pode hífen • Não há perda fonética	• Não pode hífen • Há perda fonética
malmequer, beija-flor, segunda-feira, passatempo, maria-chuteira.	Fidalgo (filho de algo), aguardente (água ardente), pernalta (perna alta).
Redução ou abreviação	**Sigla**
Refrigerante – refri Cerveja – ceva Patrícia - Pati	FCC OMS PT
Estrangeirismo ou empréstimo linguístico	**Onomatopeia**
• Marketing • Shopping • Smartphone	• Toc , Toc – bater da porta • Hmm - pensamento • Ha Ha Ha!– riso • Atchim! - espirro

1. Usando o processo de sufixação, forme substantivos abstratos dos seguintes adjetivos:

a) infeliz –
b) gentil –
c) cruel –
d) covarde –
e) lento –
f) valente –
g) hábil –

2. Indique o processo de formação utilizado nas palavras abaixo.

a) desgraça –
b) pernilongo –
c) tranquilamente –
d) endoidecer –
e) surdez –
f) show –
g) a censura –
h) envergonhar –
i) tevê –
j) anormalidade –
l) deter –
m) peixaria –
n) livro-texto –

SEMÂNTICA E VOCABULÁRIO

Semântica

A semântica linguística estuda o significado usado por seres humanos para se expressar através da linguagem.

Dependendo da concepção de significado que se tenha, têm-se diferentes semânticas.

Polissemia

A **polissemia** é o fato de uma determinada palavra ou expressão adquirir um novo sentido além de seu sentido original, guardando uma relação de sentido entre elas.

Exemplos de polissemia:

Eu adoro comer laranja.

Pintei a parede de laranja.

Esse era o laranja do grupo.

Depositei o dinheiro neste banco.

Preciso sentar em um banco.

Essa fruta chama-se manga.

Rasguei a manga da minha camiseta.

Palavra + contexto da frase + contexto do parágrafo + ideia do texto

A soma dessa equação chama-se CONTEXTO!

Sinonímia

Sinônimo é a palavra que tem significado idêntico ou muito semelhante ao de outra.

Edgar passou um trabalho fazendo a prova de Português.

Edgar passou um sufoco fazendo a prova de Português.

Edgar passou um aperto fazendo a prova de Português.

Tenho muita esperança com esse concurso!

Tenho muita descrença com esse concurso!

Só escuto verdades no discurso dele.

Só escuto falsidades/ fantasias no discurso dele.

Ele vive uma realidade estranha.

Ele vive um sonho estranho.

Ambiguidade

Aquilo que pode ter mais de um sentido ou significado. É aquilo que apresenta indecisão, hesitação, imprecisão, incerteza, indeterminação.

Papa abençoa fiéis do hospital. Edgar encontrou a esposa em seu carro. A cachorra da minha colega é linda. Os alunos viram o incêndio do prédio ao lado.

CLASSES DE PALAVRAS (MORFOLOGIA) / FLEXÃO NOMINAL E VERBAL

A morfologia está agrupada em dez classes, denominadas classes de palavras ou classes gramaticais.

São elas: Substantivo, Artigo, Adjetivo, Numeral, Pronome, Verbo, Advérbio, Preposição, Conjunção e Interjeição.

Substantivo (nome)

Tudo o que existe é ser e cada ser tem um nome. Substantivo é a classe gramatical de palavras variáveis, as quais denominam os seres. Além de objetos, pessoas e fenômenos, os substantivos também nomeiam:

- lugares: Brasil, Rio de Janeiro...
- sentimentos: amor, ciúmes ...
- estados: alegria, fome...
- qualidades: agilidade, sinceridade...
- ações: corrida, leitura...

Destaque zambeliano

Concretos:

os que indicam elementos reais ou imaginários com existência própria, independentes dois sentimentos ou julgamentos do ser humano.

- Deus, fada, espírito, mesa, pedra.

Abstratos:

os que nomeiam entes que só existem na consciência humana, indicam atos, qualidades e sentimentos.

- vida (estado), beleza (qualidade), felicidade (sentimento), esforço (ação).
- Dor, saudade, beijo, pontapé, chute, resolução, resposta

Sobrecomuns

Quando um só gênero se refere a homem ou mulher.a criança, o monstro, a vítima, o anjo.

Comuns de dois gêneros

Quando uma só forma existe para se referir a indivíduos dos dois sexos.

- o artista, a artista, o dentista, a dentista...

Artigo

Artigo é a palavra que, vindo antes de um substantivo, indica se ele está sendo empregado de maneira definida ou indefinida. Além disso, o artigo indica, ao mesmo tempo, o gênero e o número dos substantivos.

Detalhe zambeliano 1

Substantivação!

- Os milhões foram desviados dos cofres públicos.
- Não aceito um não de você.

Detalhe zambeliano 2

Artigo facultativo diante de nomes próprios.

- Cláudia não veio. / A Cláudia não veio.

Detalhe zambeliano 3

Artigo facultativo diante dos pronomes possessivos.

- Nossa banca é fácil.
- A Nossa banca é fácil.

Adjetivo

Adjetivo é a palavra que expressa uma qualidade ou característica do ser e se "encaixa" diretamente ao lado de um substantivo.

- O querido médico nunca chega no horário!
- O aluno concurseiro estuda com o melhor curso.

Morfossintaxe do Adjetivo:

O adjetivo exerce sempre funções sintáticas relativas aos substantivos, atuando como adjunto adnominal ou como predicativo (do sujeito ou do objeto).

Detalhe zambeliano!

- Os concurseiros dedicados estudam comigo.
- Os concurseiros são dedicados.

Locução adjetiva

- Carne de porco (suína)
- Curso de tarde (vespertino)
- Energia do vento (eólica)
- Arsenal de guerra (bélico)

Pronome

Pessoais

- a 1ª pessoa: aquele que fala (eu, nós), o locutor;
- a 2ª pessoa: aquele com quem se fala (tu, vós) o locutário;
- a 3ª pessoa: aquele de quem se fala (ele, ela, eles, elas), o assunto ou referente.

As palavras EU, TU, ELE, NÓS, VÓS, ELES são pronomes pessoais. São denominados desta forma por terem a característica de substituírem os nomes, ou seja, os substantivos.

- Vou imprimir uma apostila da Casa do concurseiro para dar no dia da inscrição da Ana.

- Vou imprimir uma apostila da Casa do concurseiro para dar no dia da inscrição dela.

Os pronomes pessoais classificam-se em retos e oblíquos, de acordo com a função que desempenham na oração.

RETOS: assumem na oração as funções de sujeito ou predicativo do sujeito.

OBLÍQUOS: assumem as funções de complementos, como o objeto direto, o objeto indireto, o agente da passiva, o complemento nominal.

"Não sei, apenas cativou-me. Então, tu tornas-te eternamente responsável por aquilo que cativa. Tu podes ser igual a todos outros no mundo, mas para mim serás único."

Indefinidos

Algum material pode me ajudar. (afirmativo)

Material **algum** pode me ajudar. (negativo).

Outros pronomes indefinidos:

tudo, todo (toda, todos, todas), algo, alguém, algum (alguma, alguns, algumas), nada, ninguém, nenhum (nenhuma, nenhuns, nenhumas), certo (certa, certos, certas), qualquer (quaisquer), o mesmo (a mesma, os mesmos, as mesmas),outrem, outro (outra, outros, outras), cada, vários (várias).

Demonstrativos

ESPAÇO
- Este, esta, isto – perto do falante.
- Esse, essa, isso – perto do ouvinte.
- Aquele, aquela, aquilo – longe dos dois.

TEMPO
- Este, esta, isto – presente/futuro
- Esse, essa, isso – passado breve
- Aquele, aquela, aquilo – passado distante

DISCURSO
- Este, esta, isto – vai ser dito
- Esse, essa, isso – já foi dito

RETOMADA

Edgar e Zambeli são dois dos professores da Casa do Concurseiro. Este ensina Português; aquele, Matemática.

Possessivos

- Aqui está a minha carteira. Cadê a sua?

Verbos

As formas **nominais do verbo** são o g**gerúndio**, **infinitivo** e **particípio**. Não apresentam flexão de tempo e modo, perdendo desta maneira algumas das características principais dos **verbos**.

Tempo e Modo

As marcas de tempo verbal situam o evento do qual se fala com relação ao momento em que se fala. Em português, usamos três tempos verbais: presente, passado e futuro.

Os modos verbais, relacionados aos tempos verbais, destinam-se a atribuir expressões de certeza, de possibilidade, de hipótese ou de ordem ao nosso discurso. Essas formas são indicativo, subjuntivo e imperativo.

O modo **indicativo** possui seis tempos verbais: presente; pretérito perfeito, pretérito imperfeito e pretérito mais-que-perfeito; futuro do presente e futuro do pretérito.

O modo **subjuntivo** divide-se em três tempos verbais: presente, pretérito imperfeito e futuro.

O modo **imperativo** apresenta-se no presente e pode ser afirmativo ou negativo.

Advérbio

É a classe gramatical das palavras que modificam um verbo, um adjetivo ou um outro advérbio. É a palavra invariável que indica as circunstâncias em que ocorre a ação verbal.

- Ela reflete muito sobre acordar cedo!
- Ela nunca pensa muito pouco!
- Ela é muito charmosa.

O advérbio pode ser representado por duas ou mais palavras: **locução adverbial** (à direita, à esquerda, à frente, à vontade, em vão, por acaso, frente a frente, de maneira alguma, de manhã, de súbito, de propósito, de repente...)

- Lugar: longe, junto, acima, atrás…
- Tempo: breve, cedo, já, dentro, ainda…
- Modo: bem, mal, melhor, pior, devagar, (usa, muitas vezes, o sufixo-mente).
- Negação: não, tampouco, absolutamente…
- Dúvida: quiçá, talvez, provavelmente, possivelmente…
- Intensidade: muito, pouco, bastante, mais, demais, tão…
- Afirmação: sim, certamente, realmente, efetivamente…

Preposição

Preposição é uma palavra invariável que liga dois elementos da oração, subordinando o segundo ao primeiro, ou seja, o regente e o regido.

Regência verbal: Entregamos aos alunos nossas apostilas no site.

Regência nominal: Somos favoráveis ao debate.

Zambeli, quais são as preposições?

a – ante – até – após – com – contra – de – desde – em – entre – para – per – perante – por – sem – sob – sobre – trás.

- Lugar: Estivemos em Londres.
- Origem: Essas uvas vieram da Argentina.
- Causa: Ele morreu, por cair de um guindaste.
- Assunto: Conversamos muito sobre política.
- Meio: Fui de bicicleta ontem.
- Posse: O carro é de Edison.
- Matéria: Comprei pão de leite.
- Oposição: Corinthians contra Palmeiras.
- Conteúdo: Esse copo é de vinho.
- Fim ou finalidade: Ele veio para ficar.
- Instrumento: Você escreveu a lápis.
- Companhia: Sairemos com amigos.
- Modo: nas próximas eleições votarei em branco.

Conjunções

Conjunção é a palavra invariável que liga duas orações ou dois termos semelhantes

de uma mesma oração.

As conjunções podem ser classificadas em coordenativas e subordinativas

- Edgar tropeçou e torceu o pé.
- Espero que você seja estudiosa.

No primeiro caso temos duas orações independentes, já que separadamente elas têm sentido completo: período é composto por coordenação.

No segundo caso, uma oração depende sintaticamente da outra. O verbo "espero" fica sem sentido se não há complemento.

Coordenadas – aditivas, adversativas, alternativas, conclusivas, explicativas.

Subordinadas – concessivas, conformativas, causais, consecutivas, comparativas, condicionais, temporais, finais, proporcionais.

Curiosidade

Das conjunções adversativas, "mas" deve ser empregada sempre no início da oração: as outras (porém, todavia, contudo, etc.) podem vir no início ou no meio.

Ninguém respondeu a pergunta, mas os alunos sabiam a resposta.

Ninguém respondeu a pergunta; os alunos, porém, sabiam a resposta

Numeral

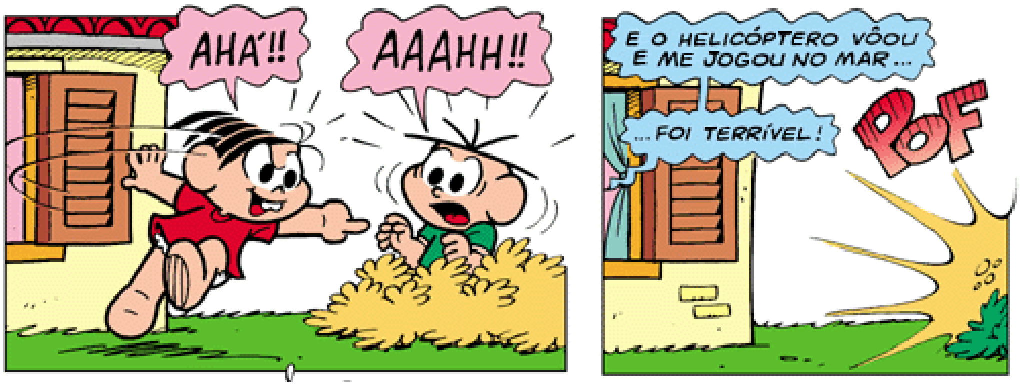
Cardinais: indicam contagem, medida. É o número básico. Ex.: cinco, dois, duzentos mil

Ordinais: indicam a ordem ou lugar do ser numa série dada. Ex.: primeiro, segundo, centésimo

Fracionários: indicam parte de um inteiro, ou seja, a divisão. Ex.: meio, terço, três quintos

Multiplicativos: expressam ideia de multiplicação dos seres, indicando quantas vezes a quantidade foi aumentada. Ex.: dobro, triplo, quíntuplo, etc.

Interjeição



Classifique a classe gramatical das palavras destacadas (substantivo, adjetivo, advérbio)

A cerveja que desce redondo.

A cerveja que eu bebo gelada.

André Vieira é um professor exigente.

O bom da aula é o ensinamento que fica para nós.

Carlos está no meio da sala.

Leu meia página da matéria.

Aquelas jovens são meio nervosas.

Ela estuda muito.

Não faltam pessoas bonitas aqui.

O bonito desta janela é o visual.

Vi um bonito filme brasileiro.

O brasileiro não desiste nunca.

A população brasileira reclama muito de tudo.

O crescimento populacional está diminuindo no Brasil.

Número de matrimônios cresce, mas gaúchos estão entre os que menos casam no país.

Classifique as palavras destacadas, usando este código

1. numeral

2. artigo indefinido

a) ( ) *Um* dia farei um concurso fácil!

b) ( ) Tu queres *uma* ou duas provas de Português?

c) ( ) *Uma* aluna apenas é capaz de enviar os emails.

d) ( ) Zambeli só conseguiu fazer *uma* prova?

e) ( ) Não tenho muitas canetas. Então pegue só *uma* para você!

f) ( ) Ontem *uma* professora procurou por você.

g) ( ) Escrevi *um* artigo extenso para o jornal!

h) ( ) você tem apenas *um* namorado né?

Preencha as lacunas com os pronomes demonstrativos adequados:

a) A grande verdade é ___________: foi o Zambeli o mentor do plano.

b) Embora tenha sido o melhor plano, ele nunca admitiu _________ fato.

c) Ninguém conseguiu provar sua culpa, diante _____________, o júri teve de absolvê-lo.

d) Assisti à aula de Português aqui no curso. Uma aula _________ é indispensável para mim!

e) Por que você nunca lava _________ mãos?

f) Ana, traga ____________ material que está aí do seu lado.

g) Ana, ajude-me a carregar _______ sacolas aqui.

Classifique a classe gramatical das palavras numeradas no texto extraído do jornal Zero Hora.

Ciência mostra que estar só pode trazer benefícios, mas também prejudicar a saúde física e mental

As (1) pessoas preferem sofrer a ficar sozinhas e **desconectadas**(2), mesmo que por poucos minutos. Foi **isso**(3) que mostrou um **recente**(4) estudo realizado por **pesquisadores**(5) da Universidade **de**(6) Virginia, nos Estados Unidos, e publicado **este**(7) mês na revista **científica**(8) "Science". Colocados sozinhos em uma **sala**(9), os voluntários do experimento deveriam passar 15 minutos sem **fazer**(10) nada, longe de **seus**(11) celulares e qualquer outro estímulo, imersos em seus pensamentos. **Mas**(12), caso quisessem, bastava apertar um **botão**(13) e tomariam um **choque**(14) **elétrico**(15).

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.

11.

12.

13.

14.

15.

COLOCAÇÃO PRONOMINAL

Número	Pessoa	Pronomes Retos	Pronomes Oblíquos
Singular	Primeira	Eu	Me, mim, comigo
	Segunda	Tu	Te, ti, contigo
	Terceira	Ele / Ela	Se, si, consigo, o, a, lhe
Plural	Primeria	Nós	Nos, conosco
	Segunda	Vós	Vos, convosco
	Terceira	Eles / Elas	Se, si, consigo, os, as, lhes

Emprego

Pronomes retos (morfologia) exercem a função de sujeito (sintática).

Pronomes oblíquos (morfologia) exercem a função de complemento.

Eu o ajudo, ele lhe oferece uma água!

2. Formas de Tratamento

a) o, a, os, as, quando precedidos de verbos que terminam em –r, -s, -z, assumem a forma lo, la, los, las,e os verbos perdem aquelas terminações.

Queria vendê-la para o Pedro Kuhn.

b) o, a, os, as, quando precedidos de verbos que terminam em –m, -ão, -õe, assumem a forma no, na, nos, nas.

André Vieira e Pedro Kuhn enviaram-nas aos alunos.

c) O/A X Lhe

A Casa do Concurseiro enviou a apostila aos alunos nesta semana.

Colocação

É o emprego dos pronomes oblíquos átonos (me, te, se, o, a, lhe, nos, vos, os, as, lhes) em relação ao verbo na frase.

Os pronomes átonos podem ocupar 3 posições: antes do verbo (próclise), no meio do verbo (mesóclise) e depois do verbo (ênclise).

PRÓCLISE

a) Com palavras ou expressões negativas: não, nunca, jamais, nada, ninguém, nem, de modo algum.

Nada me emociona.

Ninguém te viu, Edgar.

b) Com conjunções subordinativas: quando, se, porque, que, conforme, embora, logo, que, caso...

Quando me perguntaram, respondi que te amava!

Se lhe enviarem o bilhete, avise que nos lembramos dela.

c) Advérbios

Aqui se estuda de verdade.

Sempre me esforcei para passar no concurso.

Se houver vírgula depois do advérbio, a próclise não existirá mais.

Aqui, estuda-se muito!

d) Pronomes

Alguém me perguntou isso? (indefinido)

A questão que te tirou do concurso foi anulada!!! (relativo)

Aquilo me emocionou muito. (demonstrativo)

e) Em frases exclamativas ou optativas (que exprimem desejo).

Deus o abençoe.

Macacos me mordam!

f) Com verbo no gerúndio antecedido de preposição EM.

Em se plantando tudo dá.

Em se tratando de concurso, A Casa do Concurseiro é referência!

MESÓCLISE

Usada quando o verbo estiver no futuro do presente ou no futuro do pretérito.

Convidar-me-ão para a festa.

Entregá-lo-ia a você, se tivesse tempo.

Dar-te-ei a apostila de Português do Zambeli.

ÊNCLISE

Com o verbo no início da frase.

Entregaram-me as apostilas do curso.

Com o verbo no imperativo afirmativo.

Edgar, retire-se daqui!

COLOCAÇÃO PRONOMINAL NAS LOCUÇÕES VERBAIS

Locuções verbais são formadas por um verbo auxiliar + infinitivo, gerúndio ou particípio.

AUX + PARTICÍPIO:

O pronome deve ficar depois do verbo auxiliar. Se houver palavra atrativa, o pronome deverá ficar antes do verbo auxiliar.

Havia-lhe contado aquele segredo.

Não lhe havia enviado os cheques.

Tenho-lhe contado a verdade.

Não lhe tenho contado a verdade.

AUX + GERÚNDIO OU INFINITIVO:

Se não houver palavra atrativa, o pronome oblíquo virá depois do verbo auxiliar ou do verbo principal.

Infinitivo

Quero-lhe dizer o que aconteceu.Quero dizer-lhe o que aconteceu.

Gerúndio

Estou lhe dizendo a verdade.

Ia escrevendo-lhe o e-mail.

Se houver palavra atrativa, o pronome oblíquo virá antes do verbo auxiliar ou depois do verbo principal.

Infinitivo

Não lhe vou dizer aquela história.

Não quero dizer-lhe meu nome.

Gerúndio

Não lhe ia dizendo a verdade.

Não ia dizendo-lhe a verdade.

Vou-lhe confessar. Estou-lhe telefonando.

Vou confessar-lhe. Estou telefonando-lhe.

Não lhe vou falar. Não lhe estou perguntando.

Não vou lhe falar. Não estou lhe perguntando.

Não vou falar-lhe. Não estou perguntando-lhe.

Exercício (verdadeiro ou falso)

1. (   ) Vamos, amigos, cheguem-se aos bons.
2. (   ) O torneio iniciar-se-á no próximo Domingo.
3. (   ) Amanhã dizer-te-ei todas as novidades.
4. (   ) Os alunos nos surpreendem com suas respostas.
5. (   ) Os amigos chegaram e me esperam lá fora.
6. (   ) O torneio iniciará-se no próximo domingo.
7. (   ) Tinha oferecido-lhes as explicações, saíram felizes.
8. (   ) Este casamento não deve realizar-se.
9. (   ) Para não falar- lhe, resolveu sair cedo.
10. (   ) É possível que o leitor não nos creia.
11. (   ) A turma quer-lhe fazer uma surpresa.
12. (   ) A turma havia convidado-o para sair.
13. (   ) Ninguém podia ajudar-nos naquela hora.
14. (   ) Algumas haviam-nos contado a verdade.
15. (   ) Todos se estão entendendo bem.
16. (   ) As meninas não tinham nos convidado para sair.

SINTAXE DA ORAÇÃO (ANÁLISE SINTÁTICA)

Frase: é o enunciado com sentido completo, capaz de fazer uma comunicação. Na frase é facultativo o uso do verbo.

Oração: é o enunciado com sentido que se estrutura com base em um verbo.

Período: é a oração composta por um ou mais verbos.

SUJEITO

É o ser da oração ou a quem o verbo se refere e sobre o qual se faz uma declaração.

Que (me) é que?

"Teus sinais me confundem da cabeça aos pés, mas por dentro eu te devoro." (Djavan)

Existem aqui bons alunos, boas apostilas e exemplares professores.

Discutiu-se esse assunto na aula de Português da Casa.

Casos especiais

Sujeito indeterminado – quando não se quer ou não se pode identificar claramente a quem o predicado da oração se refere. Observe que há uma referência imprecisa ao sujeito. Ocorre

a) Com o verbo na 3ª pessoa do plural, desde que o sujeito não tenha sido identificado anteriormente.

Falaram sobre esse assunto no bar do curso.

"Um dia me disseram que as nuvens não eram de algodão."

b) Com o verbo na 3ª pessoa do singular. (VI, VTI, VL) + SE

Precisa-se de muita atenção durante a aula.

Dorme-se muito bem neste hotel.

"Fica-se muito louco quando apaixonado." (Freud)

Inexistente (oração sem sujeito) – ocorre quando há verbos impessoais na oração.

Fenômeno da natureza

Venta forte no litoral cearense!

Deve chover nesta madrugada.

Haver - no sentido de existir, ocorrer, ou indicando tempo decorrido.

"Não haverá borboletas se a vida não passar por longas e silenciosas metamorfoses." (Rubem Alves)

Havia muitas coisas estranhas naquele lugar.

Deve haver bons concursos neste mês.

Devem existir bons concursos neste mês.

Fazer – indicando temperatura, fenômeno da natureza, tempo.

Faz 18ºC em Porto Alegre hoje.

Deve fazer 40ºC amanhã em Recife.

Fez calor ontem na cidade.

Faz 3 anos que eu trabalho na Casa do Concurseiro.

Está fazendo 10 meses que nós nos vimos aqui.

Ser

É impessoal quando se refere a Horário, Data e Distância. A concordância será feita com o predicativo.

Hoje são 29 de abril.

Hoje é dia 29 de abril.

Eram dezessete horas em Brasília.

Daqui até Porto Alegre são 229 km.

Sujeito Oracional

Estudar para concursos é muito cansativo.

É necessário que vocês estudem em casa.

“Parecia que era minha aquela solidão.”

Praticar exercícios frequentemente é bom para a saúde.

Seria interessante se você estudasse pela Casa.

TRANSITIVIDADE VERBAL

1. **Verbo Intransitivo (VI)** – verbo que não exige complemento.

“O poeta pena quando cai o pano, e o pano cai.” (Teatro Mágico)

“Meu coração já não bate nem apanha. ” (Arnaldo Antunes)

2. **Verbo Transitivo Direto (VTD)** – verbo que precisa de complemento sem preposição.

“O Eduardo sugeriu uma lanchonete, mas a Mônica queria ver o filme do Godard.” (Legião Urbana)

“Por onde andei enquanto você me procurava?” (Nando Reis)

3. **Verbo Transitivo Indireto (VTI)** – verbo que precisa de complemento com preposição.

"Cuida de mim, enquanto não me esqueço de você“ (Teatro Mágico)

“Acreditar por um instante em tudo que existe.” (Legião)

4. **Verbo Transitivo Direto e Indireto (VTDI)** – precisa de 2 complementos. (OD e OI)

“A Mônica explicava ao Eduardo coisas sobre o céu, a terra, a água e o ar.” (Legião)

“Plantei uma flor no coração dela, e ela me deu um sorriso trazendo paz.” (Natiruts)

5. **Verbo de Ligação (VL)** – não indicam ação.

Esses verbos fazem a ligação entre 2 termos: o sujeito e suas características. Estas características são chamadas de predicativo do sujeito.

“O sonho é a realização de um desejo.” (Freud)

Tu estás cansado agora?

ser, viver, acha, encontrar, fazer, parecer, estar, continuar, ficar, permanecer, andar, tornar, virar

ADJUNTO ADVERBIAL

É o termo da oração que indica uma circunstância (dando ideia de tempo, instrumento, lugar, causa, dúvida, modo, intensidade, finalidade, ...). O adjunto adverbial é o termo que modifica o sentido de um verbo, de um adjetivo, de um advérbio.

Advérbio X Adjunto Adverbial

Hoje eu prometo a você uma taça de vinho na minha casa **alegremente**!

Ontem assisti à aula do Zambeli **na sala confortavelmente**

APOSTO X VOCATIVO

Aposto é um termo acessório da oração que se liga a um substantivo, tal como o adjunto adnominal, mas que, no entanto sempre aparecerá com a função de explicá-lo, aparecendo de forma isolada por pontuação.

Vocativo é o único termo isolado dentro da oração, pois não se liga ao verbo nem ao nome. Não faz parte do sujeito nem do predicado. A função do vocativo é chamar o receptor a que se está dirigindo. É marcado por sinal de pontuação.

Edgar, o professor de matemática, também sabe muito bem Português!

Sempre me disseram duas coisas: estude e divirta-se.

“Não chore, meu amor, tudo vai melhorar” (Natiruts)

Adjunto adnominal é o termo que caracteriza e/ou define um substantivo. As classes de palavras que podem desempenhar a função de adjunto adnominal são adjetivo, artigos, pronomes, numerais, locução adjetiva. Portanto se trata de um termo de valor adjetivo que modificara o nome ao qual se refere.

Artigo – O preço do arroz subiu.

Adjetivos – A política empresarial deve ser o grande debate no seminário.

Pronome – Algumas pessoas pediram essas dicas.

Numeral – Dez alunos dedicados fizeram o nosso simulado.

Locução adjetiva – A aula de Português sempre nos emociona muito!

Complemento Nominal

É o termo preposicionado que completa o sentido de um nome (adjetivo, substantivo ou advérbio).

Temos necessidade de ajuda.

Estamos confiantes na vitória.

OBS.: o complemento nominal pode ser representado por um pronome oblíquo.

Aquela atitude lhe era prejudicial.

Distinção entre Adjunto Adnominal e Complemento Nominal

a) Somente os substantivos podem ser acompanhados de adjuntos adnominais; já os complementos nominais podem ligar-se a substantivos, adjetivos e advérbios. Logo, o termo ligado por preposição a um adjetivo ou a um advérbio só pode ser complemento nominal.

b) O complemento nominal equivale a um complemento verbal, ou seja, só se relaciona a substantivos cujos significados **transitam**. Portanto, seu valor é passivo, é sobre ele que recai a ação. O adjunto adnominal tem sempre valor ativo.

CN	Adjunto Adnominal
Sempre preposicionado;	Nem sempre preposicionado;
Completa substantivo, adjetivo ou advérbio;	Refere-se a substantivo abstrato ou concreto;
Sentido passivo.	Sentido ativo.

A vila aguarda a construção da escola.

A autora fez uma mudança de cenário.

Observamos o crescimento da economia.

Assaltaram a loja de brinquedos.

Sujeito X Objeto Direto

Existiram algumas reclamações nesta semana.

Ouvi algumas reclamações nesta semana.

Bastam três gostas do remédio.

Tomaram três gostas do remédio.

Objeto Direto X Objeto Indireto

Gostamos de todas as matérias!

Estudamos todas as matérias!

Assisti aos vídeos no sábado.

Vi os vídeos no sábado.

Objeto Indireto X Complemento Nominal

O livro resistiu ao tempo.

O livro ofereceu resistência ao tempo.

Tenho necessidade de algum tempo livre.

Necessito de algum tempo livre.

Predicativo do sujeito X Adjunto Adverbial

Eu estava nervoso.

Eu estava na rua.

Edgar anda rápido.

Edgar anda estressado.

Classifique os elementos sublinhados das orações abaixo.

a) O aluno voltou da prova.

b) Fatos impressionantes relatou-nos aquele professor.

c) O professor do curso ofereceu-lhe um lugar melhor na sala.

d) Procurei-a por toda a cidade.

e) “Assaltaram a gramática, assassinaram a lógica...”

f) Talvez ainda haja questões difíceis.

g) Taxa de homicídio cresce em 15 anos no país.

h) A prova foi interessante.

i) Hotel oferece promoções aos clientes.

j) Contei-lhe uma historia verdadeira!

CONCORDÂNCIA VERBAL

Regra geral

O verbo concorda com o núcleo do sujeito em número e pessoa.

"A renúncia progressiva dos instintos parece ser um dos fundamentos do desenvolvimento da civilização humana." (Freud)

Os concurseiros dedicados adoram esta matéria nas provas.

- As alunas dedicadas estudaram esse assunto complicado ontem.

1. Se

a) Pronome apassivador – o verbo (VTD ou VTDI) concordará com o sujeito passivo.

- Compraram-se alguns salgadinhos para a festa.
- Estuda-se esse assunto na aula.
- Exigem-se referências do candidato.
- Emplacam-se os carros novos em três dias.
- Entregou-se um brinde aos alunos durante o intervalo.

b) Índice de indeterminação do sujeito – o verbo

- (VL, VI ou VTI) não terá sujeito claro! Terá um sujeito indeterminado.
- Não se confia em pessoas que não estudam.
- Necessita-se, no decorrer do curso, de uma boa revisão.
- Assistiu-se a todas as cenas da novela no capítulo final.

2. Pronome de tratamento

O verbo fica sempre na 3ª pessoa (= ele/eles).

- Vossa Excelência merece nossa estima. Sua obra é reconhecida por todos.

3. Haver

No sentido de "existir ou ocorrer" ou indicando "tempo" ficará na terceira pessoa do singular. É impessoal, ou seja, não possui sujeito.

- Nesta sala, há bons e maus alunos.
- Avisaram agora que a sala está desarrumada porque houve um simulado antes.
- Há pessoas que não valorizam a vida.
- Deve haver aprovações desde curso.
- Devem existir aprovações desde curso.

4. Fazer

Quando indica "tempo", "temperatura" ou "fenômenos da natureza", também é impessoal e deverá ficar na terceira pessoa do singular.

- Faz 3 dias que vi essa aula no site do curso.
- Fez 35 graus em Recife!
- Faz frio na serra gaúcha.
- Deve fazer 15 dias já que enviei o material.

5. Expressões partitivas ou fracionárias

Verbo no singular ou no plural (parte de, uma porção de, o grosso de, metade de, a maioria de, a maior parte de, grande parte de...)

- A maioria das pessoas aceita/ aceitam os problemas sociais.
- Um terço dos candidatos errou/ erraram aquela questão.

6. Mais de um

O verbo permanece no singular:

- Mais de um aluno da Casa passou neste concurso.

Se expressão aparecer repetida ou associada a um verbo que exprime reciprocidade, o verbo deverá ficar no plural:

- Mais de um deputado, mais de um vereador reclamaram dessa campanha.
- Mais de um jogador se abraçaram após a partida.

7. Que x Quem

QUE: se o sujeito for o pronome relativo que, o verbo concorda com o antecedente do pronome relativo.

- Fui eu que falei. (eu falei)   Fomos nós que falamos. (nós falamos)

QUEM: se o sujeito for o pronome relativo quem, o verbo ficará na terceira pessoa do singular ou concordará com o antecedente do pronome (pouco usado).

- Fui eu quem falei/ falou.   Fomos nós quem falamos/falou.

1. É preciso que se __________ os acertos do preço e se ____________ as regras para não _____ mal-entendidos. (faça – façam/ fixe – fixem/ existir – existirem)
2. Não _________ confusões no casamento. (poderia haver – poderiam haver)
3. __________de convidados indesejados. (Trata-se – Tratam-se)
4. As madrinhas acreditam que ________convidados interessantes, mas sabem que ________ alguns casados. (exista – existam / podem haver – pode haver)
5. ______vários dias que não se _________casamentos aqui; _________ alguma coisa estranha no local. (faz – fazem/ realiza – realizam/ deve haver – devem haver)
6. Não ______ emoções que ______esse momento. (existe – existem/ traduza – traduzam)
7. ______ problemas durante o Buffet. (aconteceu – aconteceram)
8. Quando se _____ de casamentos, onde se ________trajes especiais, não _____ tantos custos para os convidados.(trata – tratam/ exige – exigem/ deve haver – devem haver)
9. _____ às 22h a janta, mas quase não______ convidados.
   (Iniciou-se – Iniciaram-se/ havia – haviam)
10. No Facebook, ______fotos bizarras e ______muitas informações inúteis. (publica-se – publicam-se / compartilha-se – compartilham-se)
11. Convém que se ______nos problemas do casamento e que não se ____ partido da sogra. (pense – pensem / tome – tomem)
12. Naquele dia, ______________37º C na festa. (fez – fizeram)

13. ___________aos bêbados todo auxílio. (prestou-se – prestaram-se)

14. Não se ____ boas festas de casamento como antigamente. (faz – fazem)

15. No Sul, ________ invernos de congelar. (faz – fazem)

16. É preciso que se ____ aos vídeos e que se ______ os recados.
(assista – assistam / leia – leiam)

17. Convém que se _________ às ordens da sogra e que se __________ os prometidos. (obedeça – obedeçam / cumpra – cumpram)

18. As acusações do ex-namorado _____ os convidados às lágrimas. (levou / levaram)

19. Uma pesquisa de psicólogos especializados ________ que a maioria dos casamentos não se ________ depois de 2 anos. (revelou / revelaram – mantém / mantêm)

20. A maior parte dos maridos _____ pela esposa durante as partidas de futebol.
(é provocada / são provocados)

21. Mais de uma esposa ____________ dos maridos. (reclama – reclamam)

Concordância Nominal

Regra geral

Os artigos, os pronomes, os numerais e os adjetivos concordam com o substantivo a que eles se referem.

Casos especiais

Adjetivo + substantivos de gênero diferente: concordância com o termo mais próximo.

- Aquele professor ensina complicadas regras e conteúdos.
complicados conteúdos e regras.

- Notei caídas as camisas e os prendedores.
- Notei caída a camisa e os prendedores.
- Notei caído o prendedor e a camisa.

Substantivos de gêneros diferentes + adjetivo: concordância com o termo mais próximo ou uso do masculino plural.

- A Casa do Concurseiro anunciou a professora e o funcionário homenageado.
- A Casa do Concurseiro anunciou a professora e o funcionário homenageados.
- A Casa do Concurseiro anunciou o funcionário e a professora homenageada.

3. Anexo

- Seguem anexos os valores do orçamento.
- As receitas anexas devem conter comprovante.

4. Obrigado – adjetivo

- "Muito obrigada", disse a nova funcionária pública!

5. Só

- "O impossível é só questão de opinião e disso os loucos sabem, só os loucos sabem." (Chorão)
- "Eu estava só, sozinho! Mais solitário que um paulistano, que um canastrão na hora que cai o pano"
- "Bateu de frente é só tiro, porrada e bomba." (Valesca Popozuda)

Observação!

A locução adverbial a sós é invariável.

6. Bastante

Adjetivo = vários, muitos

Advérbio = muito, suficiente

- Entregaram bastantes problemas nesta repartição.
- Trabalhei bastante.
- Tenho bastantes razões para estudar na Casa do Concurseiro!

7. TODO, TODA – qualquer

- TODO O , TODA A – inteiro
- "Todo verbo é livre para ser direto ou indireto." (Teatro Mágico)
- Todo o investimento deve ser aplicado nesta empresa.

8. É bom, é necessário, é proibido, é permitido

Com determinante = variável

Sem determinante = invariável

- Vitamina C é bom para saúde.
- É necessária aquela dica na véspera da prova.
- Neste local, é proibido entrada de pessoas estranhas.
- Neste local, é proibida a entrada de pessoas estranhas.

9. Meio

Adjetivo = metade

Advérbio = mais ou menos

- Comprei meio quilo de picanha.
- Isso pesa meia tonelada.
- O clima estava meio tenso.
- Ana estava meio chateada.

10. Menos e Alerta

Sempre invariáveis

- Meus professores estão sempre **alerta**.
- Tayane tem **menos** bonecas que sua amiga.

1. Complete as lacunas com a opção mais adequada:

   a) É __________ (proibido OU proibida) conversa durante a aula.

   b) É __________ (proibido OU proibida) a conversa durante a aula.

   c) Não é _______ (permitido OU permitida) a afixação de propagandas.

   d) Saída a qualquer hora, neste curso, não é _____ (permitido OU permitida).

   e) No curso, bebida não é _____ (permitido OU permitida).

   f) Crise econômica não é ____ (bom OU boa) para o governo.

   g) Bebeu um litro e _________ (meio OU meia) de cachaça.

   h) Respondeu tudo com ___________ (meio OU meias) palavras.

   i) Minha colega ficou ____________ (meio OU meia) angustiada.

   j) Ana estava ____________ (meio OU meia) estressada depois da prova.

   k) Nesta turma há alunos __________ (meio OU meios) irrequietos.

   l) Eles comeram ________________ (bastante OU bastantes).

   m) Os alunos saíram da prova __________ (bastante OU bastantes) cansados.

   n) Já temos provas ________ (bastante OU bastantes) para incriminá-lo.

   o) Os alunos ficam _____ (só OU sós).

REGÊNCIA NOMINAL E VERBAL

A regência verbal estuda a relação que se estabelece entre os verbos e os termos que os complementam (objetos diretos e objetos indiretos) ou as circunstâncias (adjuntos adverbiais).

Um verbo pode assumir valor semântico diferente com a simples mudança ou retirada de uma preposição.

Verbos Intransitivos

Os verbos intransitivos não possuem complemento. São verbos significativos, capazes de constituir o predicado sozinhos. Sua semântica é completa.

- O balão subiu.
- O cão desapareceu desde ontem.
- Aquela geleira derreteu no inverno passado.

Verbos Transitivos Diretos

Os verbos transitivos diretos são complementados por objetos diretos. Isso significa que não exigem preposição para o estabelecimento da relação de regência.

- Zambeli comprou livros nesta loja.
- Pedro ama, nesta loja, as promoções de inverno.

Verbos Transitivos Indiretos

Os verbos transitivos indiretos são complementados por objetos indiretos. Isso significa que esses verbos exigem uma preposição para o estabelecimento da relação de regência.

- Edgar Abreu necessita de férias nesta semana.
- Pedro confia em Kátia sempre!

Verbos Transitivos Diretos ou Indiretos

Há verbos que admitem duas construções: uma transitiva direta, outra indireta, sem que isso implique modificações de sentido. Ou seja, possuem dois complementos: um OD e um OI.

- Tereza ofereceu livros a Zambeli.
- O professor emprestou aos alunos desta turma alguns livros novos.

Verbos de Ligação

Esse tipo de verbo tem a função de ligar o sujeito a um estado, a uma característica. A característica atribuída ao sujeito por intermédio do verbo de ligação chama-se predicativo do sujeito.

Uma maneira prática de se identificar o verbo de ligação é *exclui-lo* da oração e observar se nesta continua a existir uma unidade significativa: Minha professora está atrasada. → Minha professora atrasada.

São, habitualmente, verbos de ligação: *ser, estar, ficar, parecer, permanecer, continuar, tornar-se, achar-se, acabar*...

Pronome relativo

QUE:

Retoma pessoas ou coisas.

- André Vieira, que me ensinou Constitucional, é uma grande professor!
- Os arquivos das provas de que preciso estão no meu email.
- O colega em que confio é o Dudan.

Função sintática dos pronomes relativos

Sujeito

- Os professores <u>que se prepararam para a aula foram bem avaliados</u>.

Objeto direto

- Chegaram as apostilas que comprei no site.

Objeto indireto

- Aqui há tudo de que você precisa para o concurso.

Complemento nominal

- São muitas aprovações de que a Casa do Concurseiro é capaz.

Predicativo do sujeito

- Reconheço a grande mulher que você é.

Agente da passiva

- Aquela é a turma do curso por que foste homenageado?

Adjunto adverbial

- Este é o curso em que trabalho de segunda a sábado!

QUEM:

Só retoma pessoas. Um detalhe importante: sempre antecedido por preposição.

- A professora em quem tu acreditas pode te ajudar.
- O amigo de quem Pedro precisará não está em casa.
- O colega a quem encontrei no concurso foi aprovado.

O QUAL:

Existe flexão de gênero e de número: OS QUAIS, A QUAL, O QUAL, AS QUAIS.

- O chocolate de que gosto está em falta.
- O chocolate do qual gosto está em falta.
- A paixão por que lutarei.
- A paixão pela qual lutarei.

- A prova a que me refiro foi anulada.
- A prova à qual me refiro foi anulada.

CUJO:

Indica uma ideia de posse. Concorda sempre com o ser possuído.

- A prova cujo assunto eu não sei será amanhã!
- A professora com cuja crítica concordo estava me orientando.
- A namorada a cujos pedidos obedeço sempre me abraça forte.

ONDE:

Só retoma lugar. Sinônimo de EM QUE

- O país aonde viajarei é perto daqui.
- O problema em que estou metido pode ser resolvido ainda hoje.
- O lugar onde deixo meu carro fica próximo daqui.

Assistir

VTD: ajudar, dar assistência:

- O policial não assistiu as vítimas durante a prova = O policial não as assistiu...
- O conselho tutelar assiste todas as crianças.

VTI: ver, olhar, presenciar (prep. A obrigatória):

- Assistimos ao vídeo no youtube = Assistimos a ele.
- O filme a que eu assisti chama-se “ Intocáveis”.

Pagar e Perdoar

VTD: OD – coisa:

- Pagou a conta.

VTI: OI – A alguém:

- Pagou ao garçom.

VTDI: alguma COISA A ALGUÉM:

- Pagou a dívida ao banco.
- Pagamos ao garçom as contas da mesa.

Querer

VTD – desejar, almejar:

- Eu quero esta vaga para mim.

VTI – estimar, querer bem, gostar:

- Quero muito aos meus amigos.
- Quero a você, querida!

Implicar

VTD: acarretar, ter consequência

- Passar no concurso implica sacrifícios.
- Essas medidas econômicas implicarão mudanças na minha vida.

VTI: ter birra, implicância

- Ela sempre implica com meus amigos!

Preferir

VTDI: exige a prep. A = X a Y

- Prefiro concursos federais a concursos estaduais.

Ir, Voltar, Chegar

Usamos as preposições A ou DE ou PARA com esses verbos.

- Chegamos a casa.
- Foste ao curso.

Esquecer-se, Lembrar-se: VTI (DE)

Esquecer, Lembrar: VTD

- Eu nunca me esqueci de você!
- Esqueça aquilo.
- O aluno cujo nome nunca lembro foi aprovado.
- O aluno de cujo nome nunca me lembro foi aprovado.

Aspirar

VTD – respirar

- Naquele lugar, ele aspirou o perfume dela.
- O cheiro que aspiramos era do gás!

VTI – desejar, pretender

- Alexandre aspira ao sucesso nos concursos!
- O cargo a que todos aspiram está neste concurso.

Obedecer/ desobedecer

VTI = prep. A

- Zambeli nunca obedece ao sinal de trânsito.

Constar

(A) No sentido de "ser composto de", constrói-se com a preposição DE:

- A prova do concurso constará de trinta questões objetivas.

(B) No sentido de "estar incluído, registrado", constrói-se com a preposição EM:

- Seu nome consta na lista de aprovados do concurso!

Visar

VTD – quando significa "mirar"

- O atirador visou o alvo certo!

VTD – quando significa "assinar"

- Você já visou o chegue?

VTI – quando significar " almejar, ter por objetivo"

- Visamos ao sucesso no vestibular de verão!
- A vaga a que todos visam está desocupada.

Proceder

VTI (a) – iniciar, dar andamento.

- Logo procederemos à reunião.

VTI (de) – originar-se.

- Ele procede de boa família.

VI – ter lógica.

- Teus argumentos não procedem.

Usufruir – VTD

- Usufrua os benefícios da fama!

Namorar – VTD

- Namoro Ana há cinco anos!

Simpatizar/ antipatizar – VTI

- Eu simpatizei com ela.

Regência Nominal

É o nome da relação existente entre um substantivo, adjetivo ou advérbio transitivos e seu respectivo complemento nominal. Essa relação é sempre intermediada por uma preposição.

Deve-se considerar que muitos nomes seguem exatamente a mesma regência dos verbos correspondentes. Conhecer o regime de um verbo significa, nesses casos, conhecer o regime dos nomes cognatos. Por exemplo, **obedecer** e os nomes correspondentes: todos regem complementos introduzidos pela preposição a: obedecer a algo/a alguém; obediência a algo/a alguém; obediente a algo/a alguém; obedientemente a algo/a alguém.

admiração a, por	horror a
atentado a, contra	impaciência com
aversão a, para, por	medo a, de
bacharel em, doutor em	obediência a
capacidade de, para	ojeriza a, por
devoção a, para com, por	proeminência sobre
dúvida acerca de, em, sobre	respeito a, com, para com, por

Distinção entre Adjunto Adnominal e Complemento Nominal

a) Somente os substantivos podem ser acompanhados de adjuntos adnominais; já os complementos nominais podem ligar-se a substantivos, adjetivos e advérbios. Logo, o ermo ligado por preposição a um adjetivo ou a um advérbio só pode ser complemento nominal.

b) O complemento nominal equivale a um complemento verbal, ou seja, só se relaciona a substantivos cujos significados **transitam**. Portanto, seu valor é passivo, é sobre ele que recai a ação. O adjunto adnominal tem sempre valor ativo.

- A vila aguarda a construção da escola.
- A autor fez uma mudança de cenário.
- Observamos o crescimento da economia.
- Assaltaram a loja de brinquedos.

CRASE

Eles foram à praia no fim de semana (A prep. + A artigo)

A aluna à qual me refiro é estudiosa (A prep. + A do pronome relativo A Qual)

A minha blusa é semelhante à de Maria (A prep. + A pronome demonstrativo)

Ele fez referência àquele aluno (A prep. + A pronome demonstrativo Aquele).

Ocorre crase

1. Substitua a palavra feminina por outra masculina correlata; em surgindo a combinação AO, haverá crase.

- Eles foram à praia.
- O menino não obedeceu à professora.
- Sou indiferente às críticas!

2. Substitua os demonstrativos Aqueles(s), Aquela(s), Aquilo por A este(s), A esta(s), A isto; mantendo-se a lógica, haverá crase.

- Ele fez referência àquele aluno.
- Aquele: Refiro-me àquele rapaz.
- Aquela: Dei as flores àquela moça!
- Aquilo: Refiro-me àquilo que me contastes

3. Nas locuções prepositivas, conjuntivas e adverbiais.

à frente de; à espera de; à procura de; à noite; à tarde; à esquerda; à direita; às vezes; às pressas; à medida que; à proporção que; à toa; à vontade, etc.

- Pagamos a vista / à vista.
- Tranquei a chave / à chave.
- Estudaremos a sombra / à sombra.

4. Na indicação de horas determinadas: deve-se substituir a hora pela expressão "meio-dia"; se aparecer AO antes de "meio-dia", devemos colocar o acento, indicativo de crase no A.

- Ele saiu às duas horas e vinte minutos. (ao meio dia)
- Ele está aqui desde as duas horas. (o meio-dia).

5. Antes de nome próprio de lugares, deve-se colocar o verbo VOLTAR; se dissermos VOLTO DA, haverá acento indicativo de crase; se dissermos VOLTO DE, **não** ocorrerá o acento.

- Vou à Bahia. (volto da). Vou a São Paulo (volto de).

Observação:

Se o nome do lugar estiver acompanhado de uma característica (adjunto adnominal), o acento será obrigatório.

- Vou a Portugal. Vou à Portugal das grandes navegações.

6. Crase com os Pronomes Relativos A Qual, As Quais

A ocorrência da crase com os pronomes relativos **a qual** e **as quais** depende do verbo. Se o verbo que rege esses pronomes exigir a preposição **"a"**, haverá crase.

- São regras **às quais** todos os funcionários devem obedecer.
- Esta foi a conclusão **à qual** Pedro Kuhn chegou.
- A novela **à qual** assisto passa também na internet.

7. Crase com o Pronome Demonstrativo "a"

- Minha crise é ligada **à** dos meus irmãos
- Suas lutas não se comparam as dos jovens de hoje.
- As frases são semelhantes **às** da minha ex-namorada.

8. Se a palavra "distância" estiver determinada, especificada, o "a" deve ser acentuado. Observe:

- A cidade fica à distância de 70 km daqui (determinada).
- A cidade fica a grande distância daqui (não-determinada).

Crase Opcional

1. Antes de nomes próprios femininos.
    - Entreguei o presente a Ana (ou à Ana).
2. Depois da preposição ATÉ.
    - Fui até a escola. (ou até à escola).
3. Antes de pronomes possessivos femininos adjetivos no singular.
    - Fiz alusão a minha amiga (ou à minha amiga). Mas não fiz à sua.

Não ocorre crase

1. Antes de palavras masculinas.
    - Ele saiu a pé.
    - Barco a vapor.
2. Antes de verbos.
    - Estou disposto a colaborar com ele.
    - Produtos a partir de R$ 1,99.
3. Antes de artigo indefinido.
    - Fomos a uma lanchonete no centro.
4. Depois de preposição diferente de A
    - Eles foram para a praia.
    - Ficaram perante a torcida após o gol.
5. Antes de alguns pronomes
    - Passamos os dados do projeto a ela.
    - Eles podem ir a qualquer restaurante.
    - Refiro-me a esta aluna.
    - A pessoa a quem me dirigi estava atrapalhada.
    - O restaurante a cuja dona me referi é ótimo.

6. Quando o A estiver no singular e a palavra a que ele se refere estiver no plural.

- Refiro-me a pessoas que são competentes.
- Entregaram tudo a secretárias do curso.

7. Em locuções formadas pela mesma palavra.

- Tomei o remédio gota a gota.
- A vítima ficou cara a cara com o ladrão.

Utilize o acento indicativo de crase quando necessário.

a) Chegamos a ideia de que a regra não se refere a pessoas jovens.

b) A todo momento, damos sinais de que nos apegamos a vida.

c) Ela elevou-se as alturas.

d) Os alunos davam valor as normas da escola.

e) As duas horas as pegaríamos a frente da escola.

f) Ele veio a negócios e precisa falar a respeito daquele assunto.

g) Foi a Bahia, depois a São Paulo e a Porto Alegre.

h) Eles tinham a mão as provas que eram necessárias.

i) Graças a vontade de um companheiro de trabalho, reformulamos a agenda da semana.

j) Refiro-me a irmã do colega e as cunhadas, mas nada sei sobre a mãe dele.

k) Aderiu a turma a qual todos aderem.

l) A classe a qual pertenço é a única que não fará a visita aquela praia.

m) Não podemos ignorar as catástrofes do mundo e deixar a humanidade entregue a própria sorte.

n) Somos favoráveis as orientações dos professores.

o) O ser humano é levado a luta que tem por meta a resolução das questões relativas a sobrevivência.

p) Sou a favor da preservação das baleias.

q) Fique a espera do chefe, pois ele chegará as 14h.

r) A situação a que me refiro tornou-se complexa, sujeita a variadas interpretações.

s) Após as 18h, iremos a procura de auxilio.

t) Devido a falta de quorum, suspendeu-se a sessão.

u) As candidatas as quais foram oferecidas as bolsas devem apresentar-se até a data marcada.

v) Dedicou-se a uma atividade beneficente, relacionada a continuidade do auxílio as camadas mais pobres da população.

w) Se você for a Europa, visite os lugares a que o material turístico faz referência.

x) Em relação a matéria dada, dê especial atenção aquele caso em que aparece a crase.

y) Estaremos atendendo de segunda a sexta, das 8h as 19h.

z) A pessoa a quem me refiro dedica-se a arte da cerâmica.

SINTAXE DO PERÍODO

Coordenativas: Ligam orações independentes, ou seja, que possuem sentido completo.

1. **Aditivas:** Expressam ideia de adição, soma, acréscimo.

   São elas: e, nem,não só... mas também, mas ainda, etc.

   - "A alegria evita mil males e prolonga a vida." (Shakespeare)
   - "No banquete da vida a amizade é o pão, e o amor é o vinho"
   - Não avisaram sobre o feriado, nem cancelaram as aulas.

2. **Adversativas:** Expressam ideia de oposição, contraste.

   São elas: mas, porém, todavia, contudo, no entanto, entretanto, não obstante, etc.

   - "O que me preocupa não é o grito dos maus, mas o silêncio dos bons." (Martin Luther King)
   - "Todos caem; apenas os fracos, porém, continuam no chão." (Bob Marley)

3. **Alternativas:** Expressam ideia de alternância ou exclusão.

   São elas; ou, ou... ou, ora... ora, quer... quer, etc.

   - "Toda ação humana, quer se torne positiva, quer negativa, precisa depender de motivação." (Dalai Lama)
   - Ora estuda com disposição, ora dorme em cima das apostilas.

4. **Conclusivas:** Expressam ideia de conclusão ou uma ideia consequente do que se disse antes. São elas: logo, portanto, por isso, por conseguinte, assim, de modo que, em vista disso então, pois (depois do verbo) etc.

    - Apaixonou-se; deve, pois, sofrer em breve.

    - "Só existem dois dias no ano que nada pode ser feito. Um se chama ontem e o outro se chama amanhã, portanto hoje é o dia certo para amar, acreditar, fazer e principalmente viver." (Dalai Lama)

5. **Explicativas:** A segunda oração dá a explicação sobre a razão do que se afirmou na primeira oração. São elas: pois, porque, que.

    - "Não faças da tua vida um rascunho, pois poderás não ter tempo de passá-la a limpo." (Mario Quintana)

    - "Prepara, que agora é a hora do show das poderosas." (Chico Buarque #sqn)

    - Edgar devia estar nervoso, porque não parava de gritar na aula.

Subordinativas: ligam orações dependentes, de sentido incompleto, a uma oração principal que lhe completa o sentido. Podem ser adverbiais, substantivas e adjetivas; neste caso, estudaremos as conjunções que introduzem as orações subordinadas adverbiais.

1. **Causais:** Expressam ideia de causa, motivo ou a razão do fato expresso na oração principal. São elas: porque, porquanto, posto que, visto que, já que, uma vez que, como, etc.

    - "Choramos ao nascer porque chegamos a este imenso cenário de dementes." (Willian Shakespeare)

    - "Que eu possa me dizer do amor (que tive): que não seja imortal, posto que é chama. Mas que seja infinito enquanto dure." (Vinicius de Morais)

2. **Comparativas:** Estabelecem uma comparação com o elemento da oração principal. São elas: como, que (precedido de "mais", de "menos", de "tão"), etc.

    - "Como arroz e feijão, é feita de grão em grão nossa felicidade." (Teatro Mágico)

    - "Esses padres conhecem mais pecados do que a gente..." (Mario Quintana)

3. **Condicionais:** Expressam ideia de condição ou hipótese para que o fato da oração principal aconteça. São elas: se, caso, exceto se, a menos que, salvo se, contanto que, desde que, etc.

“Se tu me amas, ama-me baixinho
Não o grites de cima dos telhados
Deixa em paz os passarinhos
Deixa em paz a mim!
Se me queres, enfim,
tem de ser bem devagarinho, Amada,
que a vida é breve, e o amor mais breve ainda...” (Mario Quintana)

- “A preguiça é a mãe do progresso. Se o homem não tivesse preguiça de caminhar, não teria inventado a roda..” (Mario Quintana)

4. **Consecutivas:** Expressam ideia de consequência ou efeito do fato expresso na oração principal. São elas: que (precedido de termo que indica intensidade: tão, tal, tanto, etc.), de modo que, de sorte que, de maneira que, etc.

“O poeta é um fingidor.
Finge tão completamente
Que chega a fingir que é dor
A dor que deveras sente.” (Fernando Pessoa)

- A gente é tão cúmplice um do outro que nem precisa se olhar!

5. **Conformativas:** Expressam ideia de conformidade ou acordo em relação a um fato expresso na oração principal. São elas: conforme, segundo, consoante, como.

- “Os homens estimam-vos conforme a vossa utilidade, sem terem em conta o vosso valor” (Balzac)

- Como tínhamos imaginado, a Casa do Concurseiro sempre é a melhor opção.

6. **Concessivas:** Expressam ideia de que algo que se esperava que acontecesse, contrariamente às expectativas, não acontece. São elas: embora, conquanto, ainda que, se bem que, mesmo que, apesar de que, etc.

- “A vida é a arte do encontro, embora haja tanto desencontro pela vida.” (Vinicius de Moraes)

- “É sempre amor, mesmo que mude. É sempre amor, mesmo que alguém esqueça o que passou.” (Bidê ou balde)

7. **Finais:** Expressam ideia de finalidade. São elas: a fim de que, para que, que, etc.

“Para ser grande, sê inteiro; nada teu exagera ou exclui;
Sê todo em cada coisa; põe quanto és
No mínimo que fazes;
Assim em cada lago, a lua toda
Brilha porque alta vive.” (Fernando Pessoa)

- As pessoas devem estudar para que seus sonhos se realizem.

8. **Proporcionais:** Expressam ideia de proporção, simultaneidade. São elas: à medida que, à proporção que, ao passo que, etc.

- Ao passo que o tempo corre, mais nervoso vamos ficando.

9. **Integrantes:** Introduzem uma oração que integra ou completa o sentido do que foi expresso na oração principal. São elas: que, se.

- “Mas o carcará foi dizer à rosa que a luz dos cristais vem da lua nova e do girassol.” (Natiruts)

- “Eu não quero que você esqueça que eu gosto muito de você” (Natiruts)

10. **Temporais:** expressam anterioridade, simultaneidade, posteridade relativas ao que vem expresso na oração principal. São elas: quando, enquanto, assim que, desde que, logo que, depois que, antes que, sempre que, etc.

- “Quando o inverno chegar, eu quero estar junto a ti .” (Tim Maia)

- “Só enquanto eu respirar, vou me lembrar de você.” (Teatro Mágico)

TEMPOS E MODOS VERBAIS – VERBOS

Tempos verbais do Indicativo

1. *Presente* – é empregado para expressar um fato que ocorre no momento em que se fala; para expressar algo frequente, habitual; para expressar um fato passado, geralmente nos textos jornalísticos e literários (nesse caso, trata-se de um presente que substitui o pretérito).

"Não **vejo** mais você **faz** tanto tempo. Que vontade que eu **sinto** de olhar em seus olhos, ganhar seus abraços. **É** verdade, eu não **minto**." (Caetano Veloso)

"Eu **sei** que um outro **deve estar falando** ao seu ouvido palavras de amor." (Roberto Carlos)

2. *Pretérito Perfeito* – revela um fato concluído, iniciado e terminado no passado.

"Pra você **guardei** o amor que nunca **soube** dar. O amor que **tive** e **vi** sem me deixar sentir sem conseguir provar." (Nando Reis)

"Ela **parou**, **olhou**, **sorriu**, me **deu** um beijo e **foi** embora." (Natiruts)

3. *Pretérito Imperfeito* – pode expressar um fato no passado, mas não concluído ou uma ação que era habitual, que se repetia no passado.

"Quando criança só **pensava** em ser bandido, ainda mais quando com um tiro de soldado o pai morreu. **Era** o terror da sertania onde **morava**..." (Legião)

4. *Pretérito mais-que-perfeito* – expressa um fato ocorrido no passado, antes de outro também passado.

"E se lembrou de quando era uma criança e de tudo o que **vivera** até ali." (Legião)

Eu já reservara a passagem, quando ele desistiu da viagem.

5. *Futuro do presente* – indica um fato que vai ou não ocorrer após o momento em que se fala.

"**Verás** que um filho teu não foge à luta". (Hino Nacional)

Os professores **comentarão** a prova depois do concurso.

6. *Futuro do pretérito* – expressar um fato futuro em relação a um fato passado, habitualmente apresentado como condição. Pode indicar também dúvida, incerteza.

"Estranho **seria** se eu não me apaixonasse por você."

"Eu **aceitaria** a vida como ela é, **viajaria** a prazo pro inferno, eu **tomaria** banho gelado no inverno." (Frejat)

Tempos verbais do Subjuntivo

1. Presente – expressa um fato atual exprimindo possibilidade, um fato hipotético

Espero que o André Vieira **faça** um churrasco.

Talvez eu **volte** com você.

Só quero que ela **retorne** para mim.

2. Pretérito imperfeito – expressa um fato passado dependente de outro fato passado.

"Mas se eu **ficasse** ao seu lado de nada adiantaria. Se eu **fosse** um cara diferente sabe lá como eu seria." (Engenheiros)

3. Futuro – indica uma ação hipotética que poderá ocorrer no futuro. Expressa um fato futuro relacionado a outro fato futuro.

Se eu **fizer** 18 acertos, passarei.

Se vocês se **concentrarem**, a aula termina mais cedo!

Disse-me que fará quando **puder**.

"Quando o segundo sol chegar..." (Nando Reis)

Cuidado com eles!

Ter – tiver – Se ela mantiver a calma, passará!

Ver – vir – Quando ela vir a bagunça, ficará brava!

Vir – vier – Se isso lhe convier, será interessante!

Pôr – puser – Se você dispuser de tempo, faça o curso.

Imperativo

Presente do indicativo	IMPERATIVO AFIRMATIVO	Presente do Subjuntivo	IMPERATIVO NEGATIVO
EU TU ELE NÓS VÓS ELES		QUE EU QUE TU QUE ELE QUE NÓS QUE VÓS QUE ELES	NÃO NÃO NÃO NÃO NÃO NÃO

1. EU

2. Ele = você
Eles = vocês

3. Presente do indicativo = tu e vós – S = Imperativo Afirmativo

4. Presente do subjuntivo (Que) – completa o restante da tabela.

Exercícios

1. Complete

a) Ele ______________ no debate. Porém, eu não ______________ (intervir – pretérito perfeito)
b) Se eles não _____________ o contrato, não haveria negócio. (manter)
c) Se o convite me ______________, aceitarei. (convir)
d) Se o convite me ______________, aceitaria. (convir)
e) Quando eles ____________ o convite, tomarei a decisão. (propor)
f) Se eu ______________ de tempo, aceitarei a proposta. (dispor)
g) Se eu ________________ de tempo, aceitaria a proposta. (dispor)
h) Se elas ____________ minhas pretensões, faremos o acordo. (satisfazer)
i Ainda bem que tu ___________ a tempo. (intervir – pretérito perfeito)
j) Quem se ______________ de votar deverá comparecer ao TRE. (abster – futuro do subjuntivo)
k) Quando eles ____________ a conta, perceberão o erro. (refazer)
l) Se eles _________________ a conta, perceberiam o erro. (refazer)
m) Quando não te ______________, assinaremos o contrato. (opor)
n) Se eu _____________ rico, haveria de ajudá-lo. (ser)
o) Espero que você ________ mais atenção a nós. (dar)
p) Se ele __________________ no caso, poderia resolver o problema. (intervir)
q) Eu não ____________ nesta cadeirinha! (caber – presente indicativo)
r) Se nós ______________ sair, poderíamos. (querer)
s) Quando ela _____________ o namorado com outra, vai ficar uma fera! (ver – futuro do subjuntivo)
t) e ela ____________ aqui com o namorado, poderá se hospedar aqui. (vir – futuro do subj.)

2. Complete as lacunas com a forma do imperativo mais adequada:

a) Por favor, _____________ à minha sala, preciso falar com você. (vir)
b) ____________ para nós. Participe do nosso programa. (ligar)
c) ____________ agora os documentos que lhe pedimos hoje. (enviar)
d) ____________ a sua boca e _________ quieto. (calar e ficar)
e) ________ até o guichê 5 para receber a sua ficha de inscrição. (ir)
f) ________ a sua casa e ________ o dinheiro num fundo. (vender e pôr)
g) ________ o seu trabalho e _________ os resultados. (fazer e ver)
h) Vossa Excelência está muito nervoso. __________ calma. (ter)
i) Só me resta lhe dizer uma coisa: _________ feliz. (ser)

3. Complete

a) Já lhe avisei! ______________ esse objeto com cuidado. (pegar)
b) Já te avisei! _______________ esse objeto com cuidado. (pegar)
c) Vocês aí! ___________________ com mais entusiasmo. (cantar)

IDENTIFICAÇÃO DA IDEIA CENTRAL

Trata-se de realizar **"compreensão"** de textos, ou seja, estabelecer relações com os componentes envolvidos em dado enunciado, a fim de que se estabeleçam a apreensão e a compreensão por parte do leitor.

Interpretar x Compreender

INTERPRETAR é	COMPREENDER é
• Explicar, comentar, julgar, tirar conclusões, inferir. • APARECE ASSIM NA PROVA • Através do texto, infere-se que... • É possível deduzir que... • O autor permite concluir que • Qual é a intenção do autor ao afirmar que	• Intelecção, entendimento, percepção do que está escrito. • APARECE ASSIM NA PROVA • é sugerido pelo autor que • De acordo com o texto, é correta ou errada a afirmação • O narrador afirma

Procedimentos

Enunciados Possíveis

"Qual é a ideia central do texto?"

"O texto se volta, principalmente, para"

Observação de

1. Fonte bibliográfica;
2. Autor;
3. Título;
4. Identificação do "tópico frasal";
5. Identificação de termos de aparecimento frequente (comprovação do tópico);
6. Procura, nas alternativas, das palavras-chave destacadas no texto.

EXEMPLIFICANDO

Banho de mar é energizante?

Embora não existam comprovações científicas, muitos especialistas acreditam que os banhos de mar tragam benefícios à saúde. “A água marinha, composta por mais de 80 elementos químicos, alivia principalmente as tensões musculares, graças à presença de sódio em sua composição, por isso pode ser considerada energizante”, afirma a terapeuta Magnólia Prado de Araújo, da Clínica Kyron Advanced Medical Center, de São Paulo. “Além disso, as ondas do mar fazem uma massagem no corpo que estimula a circulação sanguínea periférica e isso provoca aumento da oxigenação das células”, diz Magnólia.

Existe até um tratamento, chamado talassoterapia (do grego thalasso, que significa mar), surgido em meados do século IX na Grécia, que usa a água do mar como seu principal ingrediente. Graças à presença de cálcio, zinco, silício e magnésio, a água do mar é usada para tratar doenças como artrite, osteoporose e reumatismo. Já o sal marinho, rico em cloreto de sódio, potássio e magnésio, tem propriedades cicatrizantes e antissépticas. Todo esse conhecimento, no entanto, carece de embasamento científico. “Não conheço nenhum trabalho que trate desse tema com seriedade, mas intuitivamente creio que o banho de mar gera uma sensação de melhora e bem-estar”, diz a química Rosalinda Montoni, do Instituto Oceanográfico da USP.

Revista Vida Simples.

1. Fonte bibliográfica: revista periódica de circulação nacional. O próprio nome da revista – *Vida Simples* – indica o ponto de vista dos artigos nela veiculados.

2. O fato de o texto **não ser assinado** permite-nos concluir que se trata de um EDITORIAL (texto opinativo) ou de uma NOTÍCIA (texto informativo).

3. O fato de o **título** do texto ser uma pergunta permite-nos concluir que o texto constitui-se em uma resposta (geralmente, nos primeiros períodos).

4. Identificação do tópico frasal: percebido, via de regra, no 1º e no 2º períodos, por meio das palavras-chave (expressões substantivas e verbais): *não existam / comprovações científicas / especialistas acreditam / banhos de mar / benefícios à saúde.*

5. Identificação de termos cujo aparecimento frequente denuncia determinado enfoque do assunto: *água marinha / alivia tensões musculares / pode ser considerada energizante / terapeuta / ondas do mar / estimula a circulação sanguínea / aumento da oxigenação das células / talassoterapia / água do mar / tratar doenças / conhecimento / carece de embasamento científico.*

1. Qual é a ideia central do texto acima?

a) Os depoimentos científicos sobre as propriedades terapêuticas do banho de mar são contraditórios.
b) Molhar-se com água salgada é energizante, mas há necessidade de cuidados com infecções.
c) O banho de mar tem uma série de propriedades terapêuticas, que não têm comprovação científica.
d) Os trabalhos científicos sobre as propriedades medicinais do banho de mar têm publicações respeitadas no meio científico.
e) A água do mar é composta por vários elementos químicos e bactérias que atuam no sistema nervoso.

Conclusão

1. Ideia central = palavra-chave 1º e 2º períodos.

2. Comprovação = campo lexical.

3. Resposta correta = a mais completa

(alternativa com maior número de palavras-chave destacadas no texto).

Campo Lexical

Conjunto de palavras que pertencem a uma mesma área de conhecimento.

Exemplo:

- Medicina: estetoscópio, cirurgia, esterilização, medicação
- Concurso, prova, gabarito, resultado, candidato, gabarito

EXEMPLIFICANDO

Trecho do discurso do primeiro-ministro britânico, Tony Blair, pronunciado quando da declaração de guerra ao regime Talibã.

"Essa atrocidade (o atentado de 11/09, em NY) foi um ataque contra todos nós, contra pessoas de todas e nenhuma religião. Sabemos que a Al-Qaeda ameaça a Europa, incluindo a Grã-Bretanha, e qualquer nação que não compartilhe de seu fanatismo. Foi um ataque à vida e **aos meios de vida**. As **empresa aéreas**, o **turismo** e outras **indústrias** foram afetadas, e a confiança **econômica** sofreu, afetando **empregos** e **negócios** britânicos. Nossa prosperidade e padrão de vida requerem uma resposta aos ataques terroristas."

2. Nessa declaração, destacaram-se principalmente os interesses de ordem

a) moral.
b) militar.
c) jurídica.
d) religiosa.
e) econômica.

Gabarito: **1.** C **2.** E

ESTRATÉGIA LINGUÍSTICA

Que que é isso?

Genericamente, estratégias textuais, linguísticas e discursivas seriam "táticas", "escolhas" do falante/ escritor com relação ao modo como ele se utiliza da linguagem.

As **estratégias textuais** dizem respeito especificamente à construção do texto – oral ou escrito –, considerando que o texto é uma tessitura de linguagem que se enquadra em determinada esfera e gênero, que detém sentido para o falante e para o interlocutor, e que depende de certas características (como coesão e coerência) para ser adequadamente construído e apropriadamente chamado de texto.

As **estratégias linguísticas** estão mais diretamente ligadas à linguagem em sua acepção estruturalista/formalista: léxico, sintaxe, prosódia. As estratégias discursivas dizem respeito à linguagem enquanto discurso, ou seja, interação, envolvendo sujeitos, contexto, condições de produção.



(Gazeta do Povo, online. 05.03.2009)

1. Palavras Desconhecidas = Paráfrases e Campo Semântico

Paráfrase é a reescritura do texto, mantendo-se o mesmo significado, sem prejuízo do sentido original.

A paráfrase pode ser construída por várias formas:

- substituição de locuções por palavras;
- uso de sinônimos;
- mudança de discurso direto por indireto e vice-versa;
- conversão da voz ativa para a passiva;
- emprego de antonomásias ou perífrases (Machado de Assis = O bruxo do Cosme Velho; o povo lusitano = portugueses).

EXEMPLIFICANDO

1. Como o "interior" é uma região mais ampla e tem população rarefeita, a expressão "se dissemina" está sendo empregada com o sentido de "se atenua", "se dissolve".

Como regra, a epidemia começa nos grandes centros e se dissemina pelo interior. A incidência nem sempre é crescente; a mudança de fatores ambientais pode interferir em sua escalada.

( ) Certo ( ) Errado

Epidemia: manifestação muito numerosa de qualquer fato ou conduta; proliferação generalizada.

Disseminar: espalhar(-se), difundir(-se), propagar(-se).

2. Supondo que a palavra "eclético" seja desconhecida para o leitor, a melhor estratégia de que ele pode valer-se para tentar detectar o seu significado será

O sucesso deveu-se ao caráter eclético de sua administração. Pouco se lhe dava que lhe exigissem sua opinião. Sua atitude consistia sempre em tomar uma posição escolhida entre as diversas formas de conduta ou opinião manifestadas por seus assessores.

a) aproximá-la de outras palavras da língua portuguesa que tenham a mesma terminação como "político" e "dinâmico".
b) considerá-la como qualificação de profissionais que atuam na administração de alguma empresa.
c) associá-la às palavras "sucesso" e "caráter", de forma a desvendar o seu sentido correto, "que ofusca, que obscurece os demais".
d) observar o contexto sintático em que ela ocorre, ou seja, trata-se de um adjunto adnominal.
e) atentar para a paráfrase feita no segundo período.

2. Observação de palavras de cunho categórico: Advérbios & Artigos

3. Seria mantida a coerência entre as ideias do texto caso o segundo período sintático fosse introduzido com a expressão **Desse modo**, em lugar de "De modo geral"

Na verdade, o que hoje definimos como democracia só foi possível em sociedades de tipo capitalista, mas não necessariamente de mercado. **De modo geral**, a democratização das sociedades impõe limites ao mercado, assim como desigualdades sociais em geral não contribuem para a fixação de uma tradição democrática.

( ) Certo ( ) Errado

4. Por meio da afirmativa destacada, o autor

Os ecos da Revolução do Porto haviam chegado ao Brasil e bastaram algumas semanas para inflamar os ânimos dos brasileiros e portugueses que cercavam a corte. Na manhã de 26 de fevereiro, uma multidão exigia a presença do rei no centro do Rio de Janeiro e a assinatura da Constituição liberal. Ao ouvir as notícias, a alguns quilômetros dali, D. João mandou fechar todas as janelas do palácio São Cristóvão, como fazia em noites de trovoadas.

a) exprime uma opinião pessoal taxativa a respeito da atitude do rei diante da iminência da Revolução do Porto.
b) critica de modo inflexível a atitude do rei, que, acuado, passa o poder para as mãos do filho. **de modo inflexível – loc. adverbial**
c) demonstra que o rei era dono de uma personalidade intempestiva, que se assemelhava a uma chuva forte.
d) sugere, de modo indireto, que o rei havia se alarmado com a informação recebida.
e) utiliza-se de ironia para induzir o leitor à conclusão de que seria mais do que justo depor o rei. **mais do que justo – expressão adverbial**

5. Do fragmento <u>Foi o outro grande poeta chileno</u>, infere-se que houve apenas dois grandes poetas no Chile.

Há cem anos nasceu o poeta mais popular de língua espanhola, com uma obra cuja força lírica supera todos os seus defeitos. Sem dúvida, há um "problema Pablo Neruda". Foi o outro grande poeta chileno, seu contemporâneo Nicanor Parra (depois de passar toda uma longa vida injustamente à sombra de Neruda), quem o formulou com maliciosa concisão.

( ) Certo ( ) Errado

6. Assinale a opção correta.

Mas, como toda novidade, a nanociência está assustando. Afinal, um material com características incríveis poderia também causar danos incalculáveis ao homem ou ao meio ambiente. No mês passado, um grupo de ativistas americanos tirou a roupa para protestar contra calças nanotecnológicas que seriam superpoluentes.

a) Coisas novas costumam provocar medo nas pessoas.
b) Produtos criados pela nanotecnologia só apresentam pontos positivos.
c) Os danos ao meio ambiente são provocados pela nanotecnologia.
d) Os ativistas mostraram que as calças nanotecnológicas provocam poluição.

3. Marcadores Linguísticos

- expressões que indicam soma ou alternância: não só... mas também, ou, etc.;
- expressões de acréscimo, de progressão, de continuidade ou de inclusão: até, além disso, desde, etc.;
- preposições: até (inclusão ou limite), com (companhia ou matéria), de (diversas relações: tempo, lugar, causa, etc.), desde (tempo, lugar, etc.), entre (intervalo, relação, etc.), para (lugar, destinatário, etc.), etc.;
- Exemplos matemáticos: lançado **do** alto / lançado **para** o alto; números **de** 12 **a** 25 / números **entre** 12 **e** 25.



EXEMPLIFICANDO

7. Assinale a alternativa que encontra suporte no texto.

Profetas do possível

Até que ponto é possível prever o futuro? Desde a Antiguidade, o desafio de antecipar o dia de amanhã tem sido o ganha-pão dos bruxos, dos místicos e dos adivinhos. Ainda hoje, quando o planeta passa por mudanças cada vez mais rápidas e imprevisíveis, há quem acredite que é possível dominar as incertezas da existência por meio das cartas do tarô e da posição dos astros. Esse tipo de profecia nada tem a ver com a Ciência. Os cientistas também apontam seus olhos para o futuro, todavia de uma maneira diferente. Eles avaliam o estágio do saber de sua própria época para projetar as descobertas que se podem esperar. Observam a natureza para reinventá-la a serviço do homem.

Superinteressante

a) O articulador "até" indica o limite de previsibilidade do futuro.
b) A partir da Antiguidade, prever a sorte passou a ser a ocupação de místicos de toda ordem.
c) Profecias e Ciência são absolutamente incompatíveis.
d) Além das cartas de tarô e da posição dos astros, os crédulos atuais buscam saber o futuro por meio da consulta a bruxos.
e) Os cientistas não só observam a natureza – como o fazem os místicos –, mas também buscam moldá-la às necessidades humanas, considerando o estágio atual do conhecimento.

Gabarito: **1.** E **2.** E **3.** E **4.** D **5.** C **6.** A **7.** E

Estratégia linguística 2 (agora vai)

1. Observação de palavras de cunho categórico:

- Tempos verbais
- Expressões restritivas
- Expressões totalizantes
- Expressões enfáticas

Tempos Verbais

1. É irrelevante que **entrem** na faculdade, que **ganhem** muito ou pouco dinheiro, que **sejam** bem-sucedidos na profissão.

O emprego das formas verbais grifadas acima denota

Os pais de hoje costumam dizer que importante é que os filhos sejam felizes. É uma tendência que se impôs ao influxo das teses libertárias dos anos 1960. É irrelevante que entrem na faculdade, que ganhem muito ou pouco dinheiro, que sejam bem-sucedidos na profissão. O que espero, eis a resposta correta, é que sejam felizes. Ora, felicidade é coisa grandiosa. É esperar, no mínimo, que o filho sinta prazer nas pequenas coisas da vida. Se não for suficiente, que consiga cumprir todos os desejos e ambições que venha a abrigar. Se ainda for pouco, que atinja o enlevo místico dos santos. Não dá para preencher caderno de encargos mais cruel para a pobre criança.

a) hipótese passível de realização.
b) fato real e definido no tempo.
c) condição de realização de um fato.
d) finalidade das ações apontadas no segmento.
e) temporalidade que situa as ações no passado.

2. Provoca-se incoerência textual e perde-se a noção de continuidade da ação ao se substituir a expressão verbal vem produzindo por tem produzido.

Na verdade, a integração da economia mundial — apontada pelas nações ricas e seus prepostos como alternativa única — vem produzindo, de um lado, a globalização da pobreza e, de outro, uma acumulação de capitais jamais vista na história, o que permite aos grandes grupos empresariais e financeiros atuar em escala mundial, maximizando oportunidades e lucros.

( ) Certo ( ) Errado

Expressões Restritivas

3. Depreende-se da argumentação do texto que o autor considera as instituições como as únicas "características fixas" aceitáveis de "democracia".

Na verdade, o que hoje definimos como **democracia** só foi possível em sociedades de tipo capitalista, mas não necessariamente de mercado. De modo geral, a democratização das sociedades impõe limites ao mercado, assim como desigualdades sociais em geral não contribuem para a fixação de uma tradição democrática. Penso que temos de refletir um pouco a respeito do que significa **democracia**. Para mim, não se trata de um regime com **características fixas**, mas de um processo que, apesar de constituir formas institucionais, não se esgota nelas. [...]

Renato Lessa. Democracia em debate. In: Revista Cult, n.º 137, ano 12, jul./2009, p. 57 (com adaptações).

( ) Certo ( ) Errado

4. Considerado corretamente o trecho, o segmento grifado em **A colonização do imaginário** não busca nem uma coisa nem outra deve ser assim entendido:

Posterior, e mais recente, foi a tentativa, por parte de alguns historiadores, de abandonar uma visão eurocêntrica da "conquista" da América, dedicando-se a retraçá-la a partir do ponto de vista dos "vencidos", enquanto outros continuaram a reconstituir histórias da instalação de sociedades europeias em solo americano. Antropólogos, por sua vez, buscaram nos documentos produzidos no período colonial informações sobre os mundos indígenas demolidos pela colonização. A colonização do imaginário não busca nem uma coisa nem outra.

(Adaptado de PERRONE-MOISÉS, Beatriz, Prefácio à edição brasileira de GRUZINSKI, Serge, A colonização do imaginário: sociedades indígenas e ocidentalização no México espanhol (séculos XVI-XVIII)).

a) não tenta investigar nem o eurocentrismo, como o faria um historiador, nem a presença das sociedades europeias em solo americano, como o faria um antropólogo.
b) não quer reconstituir nada do que ocorreu em solo americano, visto que recentemente certos historiadores, ao contrário de outros, tentam contar a história do descobrimento da América do modo como foi visto pelos nativos.
c) não pretende retraçar nenhum perfil − dos vencidos ou dos vencedores − nem a trajetória dos europeus na conquista da América.
d) não busca continuar a tradição de pesquisar a estrutura dos mundos indígenas e do mundo europeu, nem mesmo o universo dos colonizadores da América.
e) não se concentra nem na construção de uma sociedade europeia na colônia − quer observada do ponto de vista do colonizador, quer do ponto de vista dos nativos −, nem no resgate dos mundos indígenas.

Expressões Totalizantes

5. De acordo com o texto, no tratamento da questão da biodiversidade no Planeta,

A biodiversidade diz respeito tanto a genes, espécies, ecossistemas como a funções e coloca problemas de gestão muito diferenciados. É carregada de normas de valor. Proteger a biodiversidade pode significar:

- a eliminação da ação humana, como é a proposta da ecologia radical;
- a proteção das populações cujos sistemas de produção e de cultura repousam num dado ecossistema;
- a defesa dos interesses comerciais de firmas que utilizam a biodiversidade como matéria prima, para produzir mercadorias.

a) o principal desafio é conhecer todos os problemas dos ecossistemas.
b) os direitos e os interesses comerciais dos produtores devem ser defendidos, independentemente do equilíbrio ecológico.
c) deve-se valorizar o equilíbrio do ambiente, ignorando-se os conflitos gerados pelo uso da terra e de seus recursos.
d) o enfoque ecológico é mais importante do que o social, pois as necessidades das populações não devem constituir preocupação para ninguém.
e) há diferentes visões em jogo, tanto as que consideram aspectos ecológicos, quanto as que levam em conta aspectos sociais e econômicos.

6. A argumentação do texto desenvolve-se no sentido de se compreender a razão por que

Quando alguém ouve que existem tantas espécies de plantas no mundo, a primeira reação poderia ser: certamente, com todas essas espécies silvestres na Terra, qualquer área com um clima favorável deve ter tido espécies em número mais do que suficiente para fornecer muitos candidatos ao desenvolvimento agrícola.

Mas então verificamos que a grande maioria das plantas selvagens não é adequada por motivos óbvios: elas servem apenas como madeira, não produzem frutas comestíveis e suas folhas e raízes também não servem como alimento. Das 200.000 espécies de plantas selvagens, somente alguns milhares são comidos por humanos e apenas algumas centenas dessas são mais ou menos domesticadas. Dessas várias centenas de culturas, a maioria fornece suplementos secundários para nossa dieta e não teriam sido suficientes para sustentar o surgimento de civilizações. Apenas uma dúzia de espécies representa mais de 80% do total mundial anual de todas as culturas no mundo moderno. Essas exceções são os cereais trigo, milho, arroz, cevada e sorgo; o legume soja; as raízes e os tubérculos batata, mandioca e batata-doce; fontes de açúcar como a cana-de-açúcar e a beterraba; e a fruta banana. Somente os cultivos de cereais respondem atualmente por mais da metade das calorias consumidas pelas populações humanas do mundo.

Com tão poucas culturas importantes, todas elas domesticadas milhares de anos atrás, é menos surpreendente que muitas áreas no mundo não tenham nenhuma planta selvagem de grande potencial. Nossa incapacidade de domesticar uma única planta nova que produza alimento nos tempos modernos sugere que os antigos podem ter explorado praticamente todas as plantas selvagens aproveitáveis e domesticado aquelas que valiam a pena.

(Jared Diamond. Armas, germes e aço)

a) existiria uma dúzia de exceções dentre todas as espécies de plantas selvagens que seriam monopólio das grandes civilizações.
b) tão poucas dentre as 200.000 espécies de plantas selvagens são utilizadas como alimento pelos homens em todo o planeta.
c) algumas áreas da Terra mostraram-se mais propícias ao desenvolvimento agrícola, que teria possibilitado o surgimento de civilizações.
d) a maior parte das plantas é utilizada apenas como madeira pelos homens e não lhes fornece alimento com suas frutas e raízes.
e) tantas áreas no mundo não possuem nenhuma planta selvagem de grande potencial para permitir um maior desenvolvimento de sua população.

Expressões Enfáticas

7. A afirmativa correta, em relação ao texto, é

Será a felicidade necessária?

Felicidade é uma palavra pesada. Alegria é leve, mas felicidade é pesada. Diante da pergunta "Você é feliz?", dois fardos são lançados às costas do inquirido. O primeiro é procurar uma definição para felicidade, o que equivale a rastrear uma escala que pode ir da simples satisfação de gozar de boa saúde até a conquista da bem-aventurança. O segundo é examinar-se, em busca de uma resposta.

Nesse processo, depara-se com armadilhas. Caso se tenha ganhado um aumento no emprego no dia anterior, o mundo parecerá belo e justo; caso se esteja com dor de dente, parecerá feio e perverso. Mas a dor de dente vai passar, assim como a euforia pelo aumento de salário, e se há algo imprescindível, na difícil conceituação de felicidade, é o caráter de permanência. Uma resposta consequente exige colocar na balança a experiência passada, o estado presente e a expectativa futura. Dá trabalho, e a conclusão pode não ser clara.

Os pais de hoje costumam dizer que importante é que os filhos sejam felizes. É uma tendência que se impôs ao influxo das teses libertárias dos anos 1960. É irrelevante que entrem na faculdade, que ganhem muito ou pouco dinheiro, que sejam bem-sucedidos na profissão. O que espero, eis a resposta correta, é que sejam felizes. Ora, felicidade é coisa grandiosa. É esperar, no mínimo, que o filho sinta prazer nas pequenas coisas da vida. Se não for suficiente, que consiga cumprir todos os desejos e ambições que venha a abrigar. Se ainda for pouco, que atinja o enlevo místico dos santos. Não dá para preencher caderno de encargos mais cruel para a pobre criança.

(Trecho do artigo de Roberto Pompeu de Toledo. Veja. 24 de março de 2010, p. 142)

a) A expectativa de muitos, ao colocarem a felicidade acima de quaisquer outras situações da vida diária, leva à frustração diante dos pequenos sucessos que são regularmente obtidos, como, por exemplo, no emprego.
b) Sentir-se alegre por haver conquistado algo pode significar a mais completa felicidade, se houver uma determinação, aprendida desde a infância, de sentir-se feliz com as pequenas coisas da vida.
c) As dificuldades que em geral são encontradas na rotina diária levam à percepção de que a alegria é um sentimento muitas vezes superior àquilo que se supõe, habitualmente, tratar-se de felicidade absoluta.

d) A possibilidade de que mais pessoas venham a sentir-se felizes decorre de uma educação voltada para a simplicidade de vida, sem esperar grandes realizações, que acabam levando apenas a frustrações.
e) Uma resposta provável à questão colocada como título do texto remete à constatação de que felicidade é um estado difícil de ser alcançado, a partir da própria complexidade de conceituação daquilo que se acredita ser a felicidade.

Geralmente, a alternativa correta (ou a mais viável) é construída por meio de palavras e de expressões "abertas", isto é, que apontam para "possibilidades", "hipóteses": *provavelmente, é possível, futuro do pretérito do indicativo, modo subjuntivo, futuro do pretérito (-ria) etc.*

EXEMPLIFICANDO

8. Acerca do texto, são feitas as seguintes afirmações:

No Brasil colonial, os portugueses e suas autoridades evitaram a concentração de escravos de uma mesma etnia nas propriedades e nos navios negreiros.

Essa política, a multiplicidade linguística dos negros e as hostilidades recíprocas que trouxeram da África dificultaram a formação de grupos solidários que retivessem o patrimônio cultural africano, incluindo-se aí a preservação das línguas.

Porém alguns senhores aceitaram as práticas culturais africanas – e indígenas – como um mal necessário à manutenção dos escravos. Pelo imperativo de convertê-los ao catolicismo, alguns clérigos aprenderam as línguas africanas [...]. Outras pessoas, por se envolverem com o tráfico negreiro [...], devem igualmente ter-se familiarizado com as línguas dos negros.

I – os portugueses impediram totalmente a concentração de escravos da mesma etnia nas propriedades e nos navios negreiros.

II – a política dos portugueses foi ineficiente, pois apenas a multiplicidade cultural dos negros, de fato, impediu a formação de núcleos solidários.

III – Apesar do empenho dos portugueses, a cultura africana teve penetração entre alguns senhores e clérigos. Cada um, é bem verdade, tinha objetivos específicos para tanto.

Quais estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas III.
d) Apenas II e III.
e) I, II e III.

9. Considere as afirmações feitas acerca do texto:

Macaco Esperto

Chimpanzés, bonobos e gorilas possuem uma função cerebral relacionada à fala que se pensava exclusiva do ser humano. Isso sugere que a evolução da estrutura cerebral da fala começou antes de primatas e humanos tomarem caminhos distintos na linha da evolução. O mais perto que os primatas chegaram foi gesticular com a mão direita ao emitir grunhidos.

I – de acordo com o segundo período, a evolução da estrutura cerebral da fala está diretamente relacionada ao fato de esta ser atribuída tão somente aos humanos.

II – os seres cujos caminhos tornaram-se distintos durante o processo evolutivo possuem ambos função cerebral relacionada à fala.

III – a estrutura cerebral dos primatas e dos humanos, em relação à fala, teria um ponto em comum.

Quais estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas III.
d) Apenas II e III.
e) I, II e III.

Gabarito: **1.** A **2.** E **3.** E **4.** E **5.** E **6.** C **7.** E **8.** C **9.** D

INFERÊNCIA

Que que é isso?

INFERÊNCIA – ideias implícitas, sugeridas, que podem ser depreendidas a partir da leitura do texto, de certas palavras ou expressões contidas na frase.

Enunciados – “Infere-se”, Deduz-se”, “Depreende-se”,

Uma inferência incorreta é conhecida como uma **falácia.**



Observe a seguinte frase:

Fiz faculdade, mas aprendi algumas coisas.

O autor transmite 2 informações de maneira explícita:

a) que ele frequentou um curso superior;

b) que ele aprendeu algumas coisas.

Ao ligar as duas informações por meio de "**mas**", comunica também, de modo implícito, sua crítica ao ensino superior, pois a frase transmite a ideia de que nas faculdades não se aprende muita coisa.

Além das informações explicitamente enunciadas, existem outras que se encontram subentendidas ou pressupostas. Para realizar uma leitura eficiente, o leitor deve captar tanto os dados explícitos quanto os implícitos.

1. "O tempo continua ensolarado",

Comunica-se, de maneira explícita, que, no momento da fala, faz sol, mas, ao mesmo tempo, o verbo "continuar" permite inferir que, antes, já fazia sol.

2. "Pedro deixou de fumar"

Afirma-se explicitamente que, no momento da fala, Pedro não fuma. O verbo "deixar", todavia, transmite a informação implícita de que Pedro fumava antes.



1. A leitura atenta da charge só não nos permite depreender que
   - **a)** é possível interpretar a fala de Stock de duas maneiras.
   - **b)** Wood revela ter-se comportado ilicitamente.
   - **c)** há vinte anos, a sociedade era mais permissiva.
   - **d)** as atividades de Wood eram limitadas.
   - **e)** levando-se em conta os padrões morais de nossa sociedade, uma das formas de entender a fala de Stock provoca riso no leitor.

2. Observe a frase que segue:

   É preciso construir mísseis nucleares para defender o Ocidente de um ataque norte-coreano.

   Sobre ela, são feitas as seguintes afirmações:

   I – O conteúdo explícito afirma que há necessidade da construção de mísseis, com a finalidade de defesa contra o ataque norte-coreano.

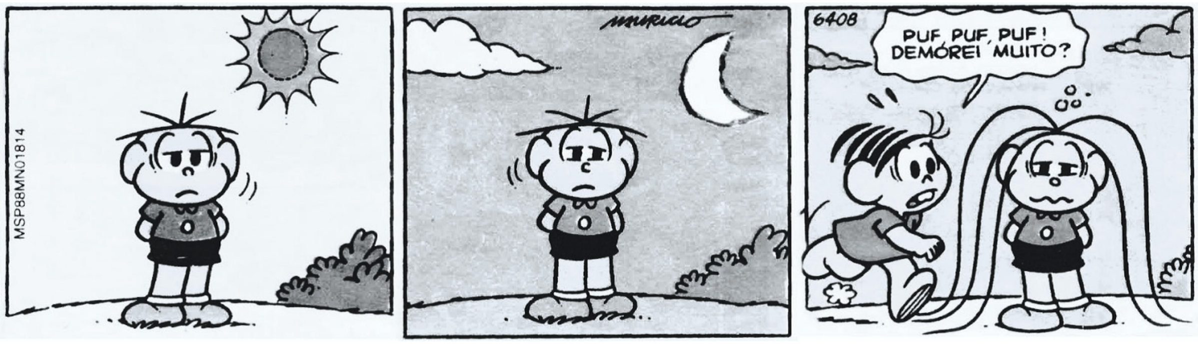
   II – O pressuposto, isto é, o dado que não se põe em discussão é o de que os norte-coreanos pretendem atacar o Ocidente.

   III – O pressuposto, isto é, o dado que não se põe em discussão é o de que a negociação com os norte-coreanos é o único meio de dissuadi-los de um ataque ao Ocidente.

Quais estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas I e III.
d) Apenas I e II.
e) I, II e III.

Inferência Verbal X Não-verbal





Os pressupostos são marcados, nas frases, por meio de vários indicadores linguísticos como

a) certos advérbios:

Os convidados ainda não chegaram à recepção.

Pressuposto: Os convidados já deviam ter chegado ou os convidados chegarão mais tarde.

b) certos verbos:

O desvio de verbas tornou-se público.

Pressuposto: O desvio não era público antes.

c) as orações adjetivas explicativas (isoladas por vírgulas):

Os políticos, que só querem defender seus interesses, ignoram o povo.

Pressuposto: Todos os políticos defendem tão somente seus interesses.

d) expressões adjetivas:

Os partidos "de fachada" acabarão com a democracia no Brasil.

Pressuposto: Existem partidos "de fachada" no Brasil.

Costuma-se acreditar que , quando se relatam dados da realidade, não pode haver nisso subjetividade alguma e que relatos desse tipo merecem a nossa confiança porque são reflexos da neutralidade do produtor do texto e de sua preocupação com a verdade objetiva dos fatos.

Mas não é bem assim. Mesmo relatando dados objetivos, o produtor do texto pode ser tendencioso e ele, mesmo sem estar mentindo, insinua seu julgamento pessoal pela seleção dos fatos que está reproduzindo ou pelo destaque maior que confere a certos pormenores. A essa escolha dos fatos e à ênfase atribuída acertos tipos de pormenores dá-se o nome de **viés**.

3. Infere-se do texto que

a) o ato de informar pode ser manipulado em função da defesa de interesses pessoais de quem escreve.
b) a ausência de viés compromete a carga de veracidade de dados da realidade.
c) a atitude de neutralidade é meio indispensável para a boa aceitação de uma notícia.
d) o escritor tendencioso põe em risco sua posição perante o público.
e) o bom escritor tem em mira a verdade objetiva dos fatos.

4. Infere-se ainda o texto que

a) uma mensagem será tanto mais aceita quanto maior for a imparcialidade do escritor.
b) o escritor, fingindo neutralidade, será mais capaz de interessar o leitor.
c) o interesse da leitura centraliza-se na análise dos pormenores relatados.
d) o viés introduz uma nota de humor na transmissão de uma mensagem.
e) o leitor deve procurar reconhecer todo tipo de viés naquilo que lê.

Gabarito: **1.** C **2.** D **3.** A **4.** A

ANÁLISE DE ALTERNATIVAS/ITENS

COMPREENSÃO DE TEXTOS

Estabelecimento de relações entre os componentes envolvidos em dado enunciado. Assinalar a resposta correta consiste em encontrar, no texto, as afirmações feitas nas alternativas, e vice-versa.

PROCEDIMENTOS DE APREENSÃO DO TEXTO

1. Leitura da fonte bibliográfica;
2. leitura do título;
3. leitura do enunciado;
4. leitura das afirmativas;
5. destaque das palavras-chave das afirmativas;
6. procura, no texto, das palavras-chave destacadas nas alternativas.

Será a felicidade necessária? (2)

(6)

Felicidade é uma palavra pesada. Alegria é leve, mas **felicidade** é pesada. Diante da pergunta "Você é feliz?", dois fardos são lançados às costas do inquirido. O primeiro é procurar uma definição para **felicidade**, o que equivale a rastrear uma **escala** que pode ir da simples satisfação de gozar de boa saúde até a conquista da bem-aventurança. O segundo é examinar-se, em busca de uma resposta.

Nesse processo, depara-se com **armadilhas**. Caso se tenha ganhado um aumento no **emprego** no dia anterior, o mundo parecerá belo e justo; caso se esteja com dor de dente, parecerá feio e perverso. Mas a dor de dente **vai passar**, assim como a euforia pelo aumento de salário, e se há algo imprescindível, na difícil conceituação de felicidade, é o caráter de **permanência**. Uma resposta consequente exige colocar na balança a experiência passada, o estado presente e a expectativa futura. Dá trabalho, e a conclusão pode não ser clara.

Os **pais** de **hoje** costumam dizer que importante é que os **filhos** sejam **felizes**. É uma tendência que se impôs ao influxo das teses libertárias dos anos 1960. É irrelevante que entrem na faculdade, que ganhem muito ou pouco dinheiro, que sejam bem-sucedidos na profissão. O que espero, eis a resposta correta, é que sejam **felizes**. Ora, felicidade é coisa grandiosa. É esperar, no mínimo, que o filho sinta prazer nas pequenas coisas da vida. Se não for suficiente, que consiga cumprir todos os desejos e ambições que venha a abrigar. Se ainda for pouco, que atinja o enlevo místico dos santos. Não dá para preencher caderno de encargos mais cruel para a pobre criança.

(Trecho do artigo de Roberto Pompeu de Toledo. ***Veja****. 24 de março de 2010, p. 142)* **(1)**

(1) Observação da fonte bibliográfica: o conhecimento prévio de quem escreveu o texto constitui-se numa estratégia de compreensão, visto que facilita a identificação da intenção textual. Ao reconhecermos o autor do texto – **Roberto Pompeu de Toledo**, importante jornalista brasileiro, cuja trajetória se marca pelo fato de escrever matérias especiais para importantes veículos e comunicação – bem como o veículo de publicação – **Veja** –, podemos afirmar que se trata de um artigo.

(2) Observação do título: o título pode constituir o menor resumo possível de um texto. Por meio dele, certas vezes, identificamos a ideia central do texto, sendo possível, pois, descartar afirmações feitas em determinadas alternativas. O título em questão – **Será a felicidade necessária?** –, somado ao fato de nomear um artigo, permite-nos inferir que o texto será uma resposta a tal questionamento, a qual evidenciará o ponto de vista do autor.

1. De acordo com o texto, (3)

- Devido à expressão "De acordo com", podemos afirmar que se trata, tão somente, de **compreender o texto**.
- Outras expressões possíveis: "Segundo o texto", "Conforme o texto", "Encontra suporte no texto", ...

Assim sendo,

Compreensão do texto: **RESPOSTA CORRETA** = paráfrase MAIS COMPLETA daquilo que foi afirmado no texto.

Paráfrase: versão de um texto, geralmente mais extensa e explicativa, cujo objetivo é torná-lo mais fácil ao entendimento.

1. De acordo com o texto,

a) a realização pessoal que geralmente faz parte da vida humana, como o sucesso no trabalho, costuma ser percebida como sinal de plena felicidade.
b) as atribuições sofridas podem comprometer o sentimento de felicidade, pois superam os benefícios de conquistas eventuais.
c) o sentimento de felicidade é relativo, porque pode vir atrelado a circunstâncias diversas da vida, ao mesmo tempo que deve apresentar constância.
d) as condições da vida moderna tornam quase impossível a alguma pessoa sentir-se feliz, devido às rotineiras situações da vida.
e) muitos pais se mostram despreparados para fazer com que seus filhos planejem sua vida no sentido de que sejam, realmente, pessoas felizes.

Convite à Filosofia

Quando acompanhamos a história das ideias éticas, desde a Antiguidade clássica até nossos dias, podemos perceber que, em seu centro, encontra-se o problema da violência e dos meios para evitá-la, diminuí-la, controlá-la.

Diferentes formações sociais e culturais instituíram conjuntos de valores éticos como padrões de conduta, de relações intersubjetivas e interpessoais, de comportamentos sociais que pudessem garantir a integridade física e psíquica de seus membros e a conservação do grupo social.

Evidentemente, as várias culturas e sociedades **não definiram nem definem** a violência da mesma maneira, mas, ao contrário, dão-lhe conteúdos diferentes, segundo os tempos e os lugares. No entanto, malgrado as diferenças, certos aspectos da violência são percebidos da mesma maneira, formando o fundo comum contra o qual os valores éticos são erguidos.

Marilena Chauí. In: Internet: <www2.uol.com.br/aprendiz> (com adaptações).

Julgue o item a seguir.

Conclui-se a partir da leitura do texto que, apesar de diferenças culturais e sociais, é por meio dos valores éticos estabelecidos em cada sociedade que se conserva o grupo social e se protegem seus membros contra a violência.

(**x**) Certo ( ) Errado

2º parágrafo

Conclusão

Resposta correta = a mais completa (alternativa com maior número de palavras-chave encontradas no texto).

Optar pela alternativa mais completa, quando duas parecerem corretas.

EXEMPLIFICANDO

Centenas de cães e gatos são colocados para adoção mensalmente em Porto Alegre.

Cerca de 450 animais de estimação, entre cães e gatos, aguardam um novo dono em Porto Alegre. Trata-se do contingente de animais perdidos, abandonados ou nascidos nas ruas e entregues ao Gabea (Grupo de Apoio ao Bem-Estar Animal) e ao CCZ (Centro de Controle de Zoonose), órgão ligado à Secretaria Municipal de Saúde. Destes, cerca de 120 animais são adotados. Os outros continuam na espera por um lar.

O Sul. (adaptado)

Conforme o texto,

a) em Porto Alegre, cães e gatos são abandonados pelos seus donos. (3)
b) animais de estimação, entre eles cães e gatos nascidos nas ruas, são entregues ao Gabea. (4)
c) um contingente de animais de estimação – entre eles cães e gatos – nasce nas ruas, perdem-se de seus donos ou são por eles abandonados nas ruas de Porto Alegre. (6)
d) o CCZ propicia a adoção dos animais abandonados nas ruas de Porto Alegre. (4)
e) 120 animais de estimação são adotados mensalmente em Porto Alegre. (3)

ANÁLISE DE ALTERNATIVAS/ITENS
Parte II

ERROS COMUNS COMPREENSÃO DE TEXTOS

O primeiro passo para acertar é entender o que está sendo pedido no enunciado e o que dizem as alternativas ou itens. Algumas questões dão "pistas" no próprio enunciado. Assim sendo, é fundamental "decodificar" os verbos que nele e nas alternativas se encontram.

Alguns verbos utilizados nos enunciados

- **Afirmar:** certificar, comprovar, declarar.
- **Explicar:** expor, justificar, expressar, significar.
- **Caracterizar**: distinguir, destacar as particularidades.
- **Consistir:** ser, equivaler, traduzir-se por (determinada coisa), ser feito, formado ou composto de.
- **Associar:** estabelecer uma correspondência entre duas coisas, unir-se, agregar.
- **Justificar:** provar, demonstrar, argumentar, explicar.
- **Comparar:** relacionar (coisas animadas ou inanimadas, concretas ou abstratas, da mesma natureza ou que apresentem similitudes) para procurar as relações de semelhança ou de disparidade que entre elas existam; aproximar dois ou mais itens de espécie ou de natureza diferente, mostrando entre eles um ponto de analogia ou semelhança.
- **Relacionar:** fazer comparação, conexão, ligação.
- **Definir:** revelar, estabelecer limites, indicar a significação precisa de, retratar, conceituar, explicar o significado.
- **Diferenciar:** fazer ou estabelecer distinção entre, reconhecer as diferenças.
- **Identificar:** distinguir os traços característicos de; reconhecer; permitir a identificação, tornar conhecido.
- **Classificar:** distribuir em classes e nos respectivos grupos, de acordo com um sistema ou método de classificação; determinar a classe, ordem, família, gênero e espécie; pôr em determinada ordem, arrumar (coleções, documentos etc.).
- **Referir-se:** fazer menção, reportar-se, aludir-se.
- **Determinar:** precisar, indicar (algo) a partir de uma análise, de uma medida, de uma avaliação; definir.
- **Citar:** transcrever, referir ou mencionar como autoridade ou exemplo ou em apoio do que se afirma.
- **Indicar:** fazer com que, por meio de gestos, sinais, símbolos, algo ou alguém seja visto; assinalar, designar, mostrar.
- **Deduzir:** concluir (algo) pelo raciocínio; inferir.
- **Inferir:** concluir, deduzir.
- **Equivaler:** ser idêntico no peso, na força, no valor etc.
- **Propor:** submeter (algo) à apreciação (de alguém); oferecer como opção; apresentar, sugerir.
- **Depreender:** alcançar clareza intelectual a respeito de; entender, perceber, compreender; tirar por conclusão, chegar à conclusão de; inferir, deduzir.
- **Aludir:** fazer rápida menção a; referir-se.

(Fonte: dicionário Houaiss)

ERROS COMUNS COMPREENSÃO DE TEXTOS

EXTRAPOLAÇÃO

Ocorre quando o leitor sai do contexto, acrescentando ideias que não estão no texto, normalmente porque já conhecia o assunto devido à sua bagagem cultural.

PRECONCEITOS

EXEMPLIFICANDO

8Canudo pela Internet

O ensino a distância avança e já existem mais de 30 mil cursos oferecidos na rede, de graduação e pós-graduação até economia doméstica.

Passados nove anos de sua graduação em filosofia, a professora Ida Thon, 54 anos, enfiou na cabeça que deveria voltar a estudar. Por conta do trabalho no Museu Nacional do Calçado, na cidade gaúcha de Novo Hamburgo, onde mora, resolveu ter noções de museologia. Mas para isso deveria contornar uma enorme dificuldade: o curso mais próximo ficava a 1.200 quilômetros de distância, em São Paulo.

1. Assinale a alternativa cuja afirmação não encontra suporte no texto.

a) A solução encontrada por Ida lançou mão das novas tecnologias educacionais.
b) O problema enfrentado por Ida, bem como a solução por ela encontrada, faz parte da realidade de muitas pessoas no Brasil.
c) A Educação a Distância já é uma realidade brasileira.
d) O ensino oferecido pela web abrange uma vasta gama de possibilidades, buscando atender a variadas tendências intelectuais.
e) Os cursos oferecidos pela web não podem ser considerados de grande importância, tendo em vista não contemplarem a modalidade presencial e abordarem tão somente aspectos triviais do conhecimento.

REDUÇÃO

É o oposto da extrapolação. Dá-se atenção apenas a um ou outro aspecto, esquecendo-se de que o texto é um conjunto de ideias.

EXEMPLIFICANDO

Bichos para a Saúde

Está nas livrarias a obra *O poder curativo dos bichos*. Os autores, Marty Becker e Daniel Morton, descrevem casos bem-sucedidos de pessoas que derrotaram doenças ou aprenderam a viver melhor graças à ajuda de algum animalzinho. Cães, gatos e cavalos estão entre os bichos citados.

(ISTO É)

2. De acordo com o texto,

a) pessoas que têm animais de estimação são menos afeitas a contrair doenças.
b) a convivência entre seres humanos e animais pode contribuir para a cura de males físicos daqueles.
c) indivíduos que têm cães e gatos levam uma existência mais prazerosa.
d) apenas cães, gatos e cavalos são capazes de auxiliar o ser humano durante uma enfermidade.
e) pessoas bem-sucedidas costumam ter animais de estimação.

(A) EXTRAPOLAÇÃO: contrair doenças ≠ derrotar doenças.

(C) REDUÇÃO: cães e gatos < animalzinho.

(D) REDUÇÃO: cães, gatos e cavalos < animalzinho.

(E) EXTRAPOLAÇÃO: pessoas bem-sucedidas > casos bem-sucedidos de pessoas que derrotaram doenças.

CONTRADIÇÃO

É comum as alternativas apresentarem ideias contrárias às do texto, fazendo o candidato chegar a conclusões equivocadas, de modo a errar a questão.

Só contradiga o autor se isso for solicitado no comando da questão.

Exemplo: "Indique a alternativa que apresenta ideia contrária à do texto".

EXEMPLIFICANDO

O que podemos experimentar de mais belo é o mistério. Ele é a fonte de toda a arte e ciência verdadeira. Aquele que for alheio a essa emoção, aquele que não se detém a admirar as colinas, sentindo-se cheio de surpresa, esse já está, por assim dizer, morto e tem os olhos extintos. O que fez nascer a religião foi essa vivência do misterioso – embora mesclado de terror. Saber que existe algo insondável, sentir a presença de algo profundamente racional e radiantemente belo, algo que compreenderemos apenas em forma muito rudimentar – é esta a experiência que constitui a atitude genuinamente religiosa. Neste sentido, e unicamente neste sentido, pertenço aos homens profundamente religiosos.

(Albert Einstein – Como vejo o mundo)

3. O texto afirma que a experiência do mistério é um elemento importante para a arte, não para a ciência.

(x) Certo ( ) Errado

COMPREENSÃO GRAMATICAL DO TEXTO

Estabelecimento de relações entre os aspectos semânticos e gramaticais envolvidos em dado anunciado.

Procedimentos

1. Leitura do enunciado e das alternativas;

2. identificação do aspecto gramatical apontado no enunciado e/ou na alternativa

3. Aplicação das técnicas de compreensão, inferência e vocabulário.

Os Pais de hoje constumam dizer que importante é que os filhos sejam felizes. [...] É irrelevante que entrem na faculdade, que ganhem muito ou pouco dinheiro, que sejam bem-sucedidos na profissão. O que espero, eis a resposta correta, é que sejam felizes. **Ora felicdade é coisa grandiosa.** É esperar, no mínimo, que o filho sinta prazer nas pequenas coisas da vida. Se não for suficiente, que consiga cumprir todos os desejos e ambições que venham a abrigar. Se ainda for pouco, que atinja o enlevo místico dos santos. Não dá para preencher caderno de encargos mais cruel para a pobre criança

ORA:

Advérbio = nesta ocasião; AGORA; A lei, ora apresentada, proíbe a venda de armas.

Conjunção = Ou... ou...: Ora ria, ora chorava. / Entretanto, mas: Eu ofereci ajuda; ora, orgulhosa como é, nem aceitou.

Interjeição = manifesta surpresa, ironia, irritação etc.

1. *O que espero, eis a resposta correta, é que sejam felizes.* ***Ora****, felicidade é coisa grandiosa.* Com a palavra grifada, o autor

a) retoma o mesmo sentido do que foi anteriormente afirmado.
b) exprime reserva em relação à opinião exposta na afirmativa anterior.
c) coloca uma alternativa possível para a afirmativa feita anteriormente.
d) determina uma situação em que se realiza a probabilidade antes considerada.
e) estabelece algumas condições necessárias para a efetivação do que se afirma.

2. *Por que, enfim, tantas reservas em relação ao consumo? O primeiro foco de explicação para essa antipatia reside no fato de que nossa economia fechada sempre encurralou os consumidores no país. A falta de um leque efetivo de opções de compra tem deixado os consumidores à*

mercê dos produtores no Brasil. ***Não por acaso****, os apologistas do consumo entre nós têm sido basicamente aqueles que podem exercer seu inchado poder de compra sem tomar conhecimento das fronteiras nacionais. O resto da população, mantida em situação vulnerável, ignora os benefícios de uma economia baseada no consumo.*

A expressão “Não por acaso”, ao iniciar o período, indica

a) justificativa.
b) ênfase.
c) indagação.
d) concessão.
e) finalidade.

3. (FCC) *A Companhia das Índias Orientais – a primeira grande companhia de ações do mundo, criada em 1602 – foi a mãe das multinacionais contemporâneas.*

O segmento isolado pelos travessões constitui, no contexto, comentário que

a) busca restringir o âmbito de ação de uma antiga empresa de comércio.
b) especifica as qualidades empresariais de uma companhia de comércio.
c) contém informações de sentido explicativo, referentes à empresa citada.
d) enumera as razões do sucesso atribuído a essa antiga empresa.
e) enfatiza, pela repetição, as vantagens oferecidas pela empresa.

4. (FCC) *A gênese da música do Rio Grande do Sul também pode ser vista como reflexo dessa multiplicidade de referências. Há influências diretas do continente europeu, e isso se mistura à valiosa contribuição do canto e do batuque africano,* ***mesmo tendo sido perseguido, vigiado, quase segregado****.*

O segmento destacado deve ser entendido, considerando-se o contexto, como

a) uma condição favorável à permanência da música popular de origem africana.
b) uma observação que valoriza a persistente contribuição africana para a música brasileira.
c) restrição ao sentido do que vem sendo exposto sobre a música popular brasileira.
d) a causa que justifica a permanência da música de origem africana no Brasil.
e) as consequências da presença dos escravos e sua influência na música popular brasileira.

5. *A média universal do Índice de Desenvolvimento Humano aumentou 18% desde 1990. Mas a melhora estatística está longe de animar os autores do Relatório de 2010. [...] O cenário apresentado pelo Relatório não é animador. [...] Os padrões de produção e consumo atuais são considerados inadequados. Embora não queira apresentar receitas prontas, o Relatório traça caminhos possíveis. Entre eles, o reconhecimento da ação pública na regulação da economia para proteger grupos mais vulneráveis. Outro aspecto ressaltado é a necessidade de considerar pobreza, crescimento e desigualdade como temas interligados. "Crescimento rápido não deve ser o único objetivo político, porque ignora a distribuição do rendimento e negligencia a sustentabilidade do crescimento", informa o texto.*

O trecho colocado entre aspas indica que se trata de

a) comentário pessoal do autor do texto sobre dados do Relatório.
a) insistência na correção dos dados apresentados pelo Relatório.
c) repetição desnecessária de informação já citada no texto.

d) transcrição exata do que consta no texto do Relatório de 2010.
e) resumo do assunto principal constante do Relatório de 2010.

6. *O sonho de voar alimenta o imaginário do homem desde que ele surgiu sobre a Terra. A inveja dos pássaros e as lendas de homens alados, como Dédalo e Ícaro (considerado o primeiro mártir da aviação), levaram a um sem-número de experiências, a maioria fatal.*

(considerado o primeiro mártir da aviação) Os parênteses isolam

a) citação fiel de outro autor.
b) comentário explicativo.
c) informação repetitiva.
d) retificação necessária.
e) enumeração de fatos.

5. (FCC) *Diariamente tomamos decisões (comprar uma gravata, vender um apartamento, demitir um funcionário, poupar para uma viagem, ter um filho, derrubar ou plantar uma árvore), ponderando custos e benefícios.*

O segmento entre parênteses constitui

a) transcrição de um diálogo, que altera o foco principal do que vem sendo exposto.
b) constatação de situações habituais, com o mesmo valor de mercado, vivenciadas pelas pessoas.
c) reprodução exata das palavras do jornalista americano citado no texto, referentes à rotina diária das pessoas.
d) interrupção intencional do desenvolvimento das ideias, para acrescentar informações alheias ao assunto abordado.
e) sequência explicativa, que enumera as eventuais decisões que podem ser tomadas diariamente pelas pessoas.

Gabarito: **1.** B **2.** A **3.** C **4.** B **5.** D **6.** B **7.** E

DENOTAÇÃO X CONOTAÇÃO

O signo linguístico (a palavra) é constituído pelo **significante** – parte perceptível, constituída de sons – e pelo **significado** (conteúdo) – a parte inteligível, o conceito. Por isto, numa palavra que ouvimos, percebemos um conjunto de sons (o significante), que nos faz lembrar um conceito (o significado).

Denotação: resultado da união entre o significante e o significado, ou entre o plano da expressão e o plano do conteúdo.

Conotação: resultado do acréscimo de outros significados paralelos ao significado de base da palavra, isto é, outro plano de conteúdo pode ser combinado com o plano da expressão. Esse outro plano de conteúdo reveste-se de impressões, valores afetivos e sociais, negativos ou positivos, reações psíquicas que um signo evoca.

Assim,

Denotação é a significação objetiva da palavra – valor referencial; é a palavra em "estado de dicionário”

Conotação é a significação subjetiva da palavra; ocorre quando a palavra evoca outras realidades devido às associações que ela provoca.

DENOTAÇÃO	CONOTAÇÃO
palavra com significação restrita	palavra com significação ampla
palavra com sentido comum do dicionário	palavra cujos sentidos extrapolam o sentido comum
palavra usada de modo automatizado	palavra usada de modo criativo
linguagem comum	linguagem rica e expressiva

EXEMPLIFICANDO

Para exemplificar esses dois conceitos, eis a palavra cão:

sentido denotativo quando designar o animal mamífero quadrúpede canino;

sentido conotativo quando expressar o desprezo que desperta em nós uma pessoa de mau caráter ou extremamente servil.

(Othon M.Garcia)

Um detalhe!

As aspas podem indicar que uma palavra está sendo empregada diferentemente do seu sentido do dicionário!

Eu sempre "namorei" meus livros!

A "bateria" do meu filho não termina nunca! Esse menino não dorme.

Música "Dois rios", de Samuel Rosa, Lô Borges e Nando Reis.

"O sol é o pé e a mão

O sol é a mãe e o pai

Dissolve a escuridão

O sol se põe se vai

E após se pôr

O sol renasce no Japão"

1. Assinale o segmento em que NÃO foram usadas palavras em sentido figurado.

a) Lendo o futuro no passado dos políticos.
b) As fontes é que iam beber em seus ouvidos.
c) Eram 75 linhas que jorravam na máquina de escrever com regularidade mecânica.
d) Antes do meio-dia, a tarefa estava pronta.
e) Era capaz de cortar palavras com a elegância de um golpe de florete.

2. Marque a alternativa cuja frase apresenta palavra(s) empregada(s) em sentido conotativo:

a) O homem procura novos caminhos na tentativa de fixar suas raízes.
b) "Mas lá, no ano dois mil, tudo pode acontecer. Hoje, não."
c) "... os planejadores fizeram dele a meta e o ponto de partida."
d) "Pode estabelecer regras que conduzam a um viver tranquilo ..."
e) "Evidentemente, (...) as transformações serão mais rápidas."

Sinônimos X Antônimos

A **semântica** é a parte da linguística que estuda o significado das palavras, a parte significativa do discurso. Cada palavra tem seu significado específico, porém podemos estabelecer relações entre os significados das palavras, assemelhando-as umas às outras ou diferenciando-as segundo seus significados.

Sinônimos

Palavras que possuem significados iguais ou semelhantes.

A *bruxa* prendeu os irmãos.

A *feiticeira* prendeu os irmãos.

Porém os sinônimos podem ser

- **perfeitos:** significado absolutamente igual, o que não é muito frequente.
  Ex.: morte = falecimento / idoso = ancião
- **imperfeitos:** o significado das palavras é apenas semelhante.
  Ex.: belo - formoso/ adorar – amar / fobia - receio

Antônimos

Palavras que possuem significados opostos, contrários. Pode originar-se do acréscimo de um prefixo de sentido oposto ou negativo.

Exemplos:

mal X bem

ausência X presença

fraco X forte

claro X escuro

subir X descer

cheio X vazio

possível X impossível

simpático X antipático

3. A palavra que pode substituir, sem prejuízo do sentido, "obviamente", é

Julgo que os homens que fazem a política externa do Brasil, no Itamaraty, são excessivamente pragmáticos. Tiveram sempre vida fácil, vêm da elite brasileira e nunca participaram, eles próprios, em combates contra a ditadura, contra o colonialismo. Obviamente não têm a sensibilidade de muitos outros países ou diplomatas que conheço.

a) Necessariamente
b) Realmente
c) Justificadamente
d) Evidentemente
e) Comprovadamente

4. O texto se estrutura a partir de antíteses, ou seja, emprego de palavras ou expressões de sentido contrário. O par de palavras ou expressões que não apresentam no texto essa propriedade antitética é

Toda saudade é a presença da ausência
de alguém, de algum lugar, de algo enfim
Súbito o não toma forma de sim
como se a escuridão se pusesse a luzir
Da própria ausência de luz
o clarão se produz,
o sol na solidão.
Toda saudade é um capuz transparente
que veda e ao mesmo tempo traz a visão do que não se pode ver
porque se deixou pra trás
mas que se guardou no coração.

(Gilberto Gil)

a) presença / ausência
b) não / sim
c) ausência de luz / clarão
d) sol / solidão
e) que veda / traz a visão

Gabarito: **1.** D **2.** A **3.** D **4.** D

ELEMENTOS REFERENCIAIS

Estabelecem uma relação de sentido no texto, formando um elo coesivo entre o que está dentro do texto e fora dele também. À retomada feita para trás dá-se o nome de anáfora e a referência feita para a frente recebe o nome de catáfora.

Observe:

1. Carlos mora com a tia. Ele faz faculdade de Direito.

Ele – retomada de Carlos = anáfora.

2. Carlos ganhou um cachorro. O cachorro chama-se Lulu.

"**Um cachorro**", informação para a frente = "o cachorro" = catáfora.

Mecanismos

1. REPETIÇÃO

"Oito pessoas morreram (cinco passageiros de uma mesma família e dois tripulantes, além de uma mulher que teve ataque cardíaco) na queda de um avião bimotor Aero Commander, da empresa J. Caetano, da cidade de Maringá (PR). O avião prefixo PTI-EE caiu sobre quatro sobrados da Rua Andaquara."

A palavra AVIÃO foi repetida, principalmente por ele ter sido o veículo envolvido no acidente, que é a notícia propriamente dita.

2. REPETIÇÃO PARCIAL

"Estavam no avião o empresário Silvio Name Júnior [...] Gabriela Gimenes Ribeiro e o marido dela, **João Izidoro de Andrade. Andrade** é conhecido na região como um dos maiores compradores de cabeças de gado do Sul do país."

Na retomada de nomes de pessoas, a repetição parcial é o mais comum mecanismo coesivo. Costuma-se, uma vez citado o nome completo de alguém, repetir somente o seu sobrenome.

1. A sequência em negrito (**globalização do olho da rua. É a globalização do bico. É a globalização do dane-se.**) caracteriza a globalização a partir da desestruturação do mundo do trabalho. Do ponto de vista dos recursos da linguagem é correto afirmar que, no contexto, ocorre uma

a) gradação, com a suavização das dificuldades.
b) contradição, entre os modos de sobrevivência do desempregado.
c) ênfase, com a intensificação da afirmativa inicial.
d) retificação, pela correção gradual das informações iniciais.

e) exemplificação, pelo relato de situações específicas.

3. ELIPSE

É a omissão de um termo que pode ser facilmente deduzido pelo contexto.

“Três pessoas que estavam nas casas atingidas pelo avião ficaram feridas. Elas não sofreram ferimentos graves. Apenas escoriações e queimaduras.”

Na verdade, foram omitidos, no trecho sublinhado, o **sujeito** (As três pessoas) e um **verbo** (sofreram): (As três pessoas sofreram apenas escoriações e queimaduras).

2. Aproveitei os feriados da semana passada para curtir algumas releituras que há muito vinha adiando. [...] Com chuva, o Rio é uma cidade como outra qualquer: não se tem muita coisa a fazer. [...] O melhor mesmo é aproveitar o tempo — que de repente fica enorme e custa a passar — revisitar os primeiros deslumbramentos, buscando no passado um aumento de pressão nas caldeiras fatigadas que poderão me levar adiante. [...] Leituras antigas, de um tempo em que estava longe a ideia de um dia escrever um livro. Bem verdade que, às vezes, vinha a tentação de botar para fora alguma coisa.

I – As expressões “releituras”, “revisitar” e “Leituras antigas” deixam claro que os livros que o narrador pretende ler já foram obras lidas por ele no passado.

II – Nas expressões “há muito” e “Bem verdade”, pode-se depreender a elipse do substantivo “tempo” e do verbo flexionado “É”.

III – É possível inferir uma relação de causa e consequência entre as orações conectadas pelos dois-pontos.

Quais afirmativas estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas III.
d) Apenas I e II.
e) I, II e III.

4. PRONOMES

A função gramatical do pronome é justamente a de substituir ou acompanhar um nome. Ele pode, ainda, retomar toda uma frase ou toda a ideia contida em um parágrafo ou no texto todo.

“Estavam no avião Márcio Artur Lerro Ribeiro, seus filhos Márcio Rocha Ribeiro Neto e Gabriela Gimenes Ribeiro; e o marido dela, João Izidoro de Andrade.”

O pronome possessivo seus retoma Márcio Artur Lerro Ribeiro; o pronome pessoal (d)ela retoma Gabriela Gimenes Ribeiro.

3. “... que lhe permitem que veja a origem de todos os seres e de todas as coisas para que possa transmiti-las aos ouvintes”.

Em **transmiti-las**, **-las** é pronome que substitui

a) a origem de todos os seres.
b) todas as coisas.
c) aos ouvintes.
d) todos os seres.

Pronomes Demonstrativos

ESSE = assunto antecedente.

“A seca é presença marcante no Sul. Esse fenômeno é atribuído a ‘El Niña’.”

ESTE = assunto posterior.

“O problema é este: não há possibilidade de reposição das peças.”

ESTE = antecedente mais próximo

AQUELE = antecedente mais distante

“Jogaram Inter e Grêmio: este perdeu; aquele ganhou.”

4. "Um relatório da Associação Nacional de Jornais revelou que, nos últimos doze meses, foram registrados no Brasil 31 casos de violação à liberdade de imprensa. Destes, dezesseis são decorrentes de sentença judicial - em geral, proferida por juízes de primeira instância.”

Nesse segmento do texto, o pronome demonstrativo sublinhado se refere a

a) relatórios.
b) jornais.
c) meses.
d) casos.
e) atentados.

5. ADVÉRBIOS

Palavras que exprimem circunstâncias, principalmente as de lugar, tempo, modo, causa...

"Em **São Paulo**, não houve problemas. **Lá**, os operários não aderiram à greve."



5. Considere as afirmativas que seguem.

I. O advérbio já, indicativo de tempo, atribui à frase o sentido de mudança.

II. Entende-se pela frase da charge que a população de idosos atingiu um patamar inédito no país.

III. Observando a imagem, tem-se que a fila de velhinhos esperando um lugar no banco sugere o aumento de idosos no país.

Está correto o que se afirma em

a) I apenas.
b) II apenas.
c) I e II apenas.
d) II e III apenas.
e) I, II e III.

6. EPÍTETOS

Palavras ou grupos de palavras que, ao mesmo tempo que se referem a um elemento do texto, qualificam-no.

"Edson Arantes de Nascimento gostou do desempenho do Brasil. Para o ex-Ministro dos Esportes, a seleção..."

6. O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) é o melhor exemplo de que a reforma do Poder Judiciário não está estagnada. Dez anos atrás, época em que ainda se discutia a criação do conselho, ao qual cabia o **epíteto** "órgão de controle externo do Judiciário", a existência de um órgão nesses moldes, para controlar a atuação do Poder Judiciário, gerava polêmica.

O vocábulo "epíteto" introduz uma expressão que qualifica e explica a função do CNJ.

( ) Certo ( ) Errado

7. NOMES DEVERBAIS

São derivados de verbos e retomam a ação expressa por eles. Servem, ainda, como um resumo dos argumentos já utilizados.

"Uma fila de centenas de veículos paralisou o trânsito da Avenida Assis Brasil, como sinal de protesto contra o aumento dos impostos. A paralisação foi a maneira encontrada..."

7. Assinale a alternativa cuja frase apresenta uma retomada deverbal.

a) E naquela casinha que eu havia feito, naquela habitação simples, ficava meu reino.
b) Mas como foi o negócio da Fazenda do Taquaral, lugar em que se escondiam os corruptores?
c) Ao comprar o sítio do Mané Labrego, realizou um grande sonho; tal compra redundaria em sua independência.
d) O que ele quer lá, na fazenda Grota Funda?

Gabarito: **1.** C **2.** E **3.** B **4.** D **5.** E **6.** Certo **7.** C

Mecanismos

PRIORIDADE-RELEVÂNCIA

Ex.: Em primeiro lugar, Antes de mais nada, Primeiramente, Finalmente...

SEMELHANÇA, COMPARAÇÃO, CONFORMIDADE

Ex.: igualmente, da mesma forma, de acordo com, segundo, conforme, tal qual, tanto quanto, como, assim como...

O PAVÃO

Eu considerei a glória de um pavão ostentando o esplendor de suas cores; é um luxo imperial. Mas andei lendo livros, e descobri que aquelas cores todas não existem na pena do pavão. Não há pigmentos. O que há são minúsculas bolhas d'água em que a luz se fragmenta como em um prisma. O pavão é um arco-íris de plumas. Eu considerei que este é o luxo do grande artista, atingir o máximo de matizes com um mínimo de elementos. De água e luz ele faz seu esplendor; seu grande mistério é a simplicidade. Considerei, por fim, que assim é o amor, oh! minha amada; de tudo que suscita e esplende e estremece e delira em mim existem apenas meus olhos recebendo a luz de teu olhar. Ele me cobre de glória e me faz magnífico.

Rubem Braga

1. No trecho da crônica de Rubem Braga, os elementos coesivos produzem a textualidade que sustenta o desenvolvimento de uma determinada temática. Com base nos princípios linguísticos da coesão e da coerência, pode-se afirmar que

a) na passagem, "Mas andei lendo livros", o emprego do gerúndio indica uma relação de proporcionalidade.

b) o pronome demonstrativo "este" (Eu considerei que este é o luxo do grande artista, atingir o máximo de matizes com um mínimo de elementos.) exemplifica um caso de coesão anafórica, pois seu referente textual vem expresso no parágrafo seguinte.

c) o articulador temporal "por fim" (Considerei, por fim, que assim é o amor, oh! minha amada) assinala, no desenvolvimento do texto, a ordem segundo a qual o assunto está sendo abordado.

d) a expressão "Oh! minha amada" é um termo resumitivo que articula a coerência entre a beleza do pavão e a simplicidade do amor.

e) o pronome pessoal "ele"(existem apenas meus olhos recebendo a luz de teu olhar. Ele me cobre de glória e me faz magnífico.), na progressão textual, faz uma referência ambígua a "pavão".

2. "Por outro lado, sua eficiência macroeconômica deixa muito a desejar, menos pela incapacidade das instituições do que pela persistência de incentivos adversos ao crescimento."

Em "do que pela", a eliminação de "do" prejudica a correção sintática do período.

( ) Certo ( ) Errado

CONDIÇÃO, HIPÓTESE

Ex.: se, caso, desde que...

ADIÇÃO, CONTINUAÇÃO

Ex.: Além disso, ainda por cima, também, não só...mas também ...

DÚVIDA

Ex.: talvez, provavelmente, possivelmente...

CERTEZA, ÊNFASE

Ex.: certamente, inquestionavelmente, sem dúvida, inegavelmente, com certeza...

FINALIDADE

Ex.: a fim de, com o propósito de, para que...

3. Em ...fruto **não só** do novo acesso da população ao automóvel, **mas também** da necessidade de maior número de viagens..., os termos em destaque estabelecem relação de

a) explicação.
b) oposição.
c) alternância.
d) conclusão.
e) adição.

4. O trecho em que a preposição em negrito introduz a mesma noção da preposição destacada em "Na luta **para** melhorar" é

a) O jogador **com** o boné correu.
b) A equipe **de** que falo é aquela.
c) A busca **por** recordes move o atleta.
d) A atitude do diretor foi **contra** a comissão.
e) Ele andou **até** a casa do treinador.

ESCLARECIMENTO

Ex.: por exemplo, isto é, quer dizer...

RESUMO, CONCLUSÃO

Ex.: em suma, em síntese, enfim, portanto, dessa forma, dessa maneira, logo, então...

CAUSA, CONSEQUÊNCIA, EXPLICAÇÃO

Ex.: por conseguinte, por isso, por causa de, em virtude de, assim, porque, pois, já que, uma vez que, visto que, de tal forma que...

CONTRASTE, OPOSIÇÃO, RESTRIÇÃO, RESSALVA

Ex.: pelo contrário, salvo, exceto, mas, contudo, todavia, entretanto, no entanto, embora, apesar de, ainda que, mesmo que, se bem que...

5. "Machado pode ser considerado, no contexto histórico em que surgiu, um espanto e um milagre, mas o que me encanta de forma mais particular é o fato de que ele estava, o tempo todo, pregando peças nos leitores e nele mesmo."

Foi <u>assim</u> que o mais importante crítico literário do mundo, o norte-americano Harold Bloom, 77, classificou Machado de Assis quando elencou, em Gênio — Os 100 Autores Mais Criativos da História da Literatura, os melhores escritores do mundo segundo seus critérios e gosto particular.

No segundo parágrafo do texto, a conjunção portanto poderia substituir o termo "assim", sem prejuízo para a coesão e a coerência textuais.

( ) Certo ( ) Errado

6. Mariza saiu de casa atrasada e perdeu o ônibus. As duas orações do período estão unidas pela palavra "e", que, além de indicar adição, introduz a ideia de

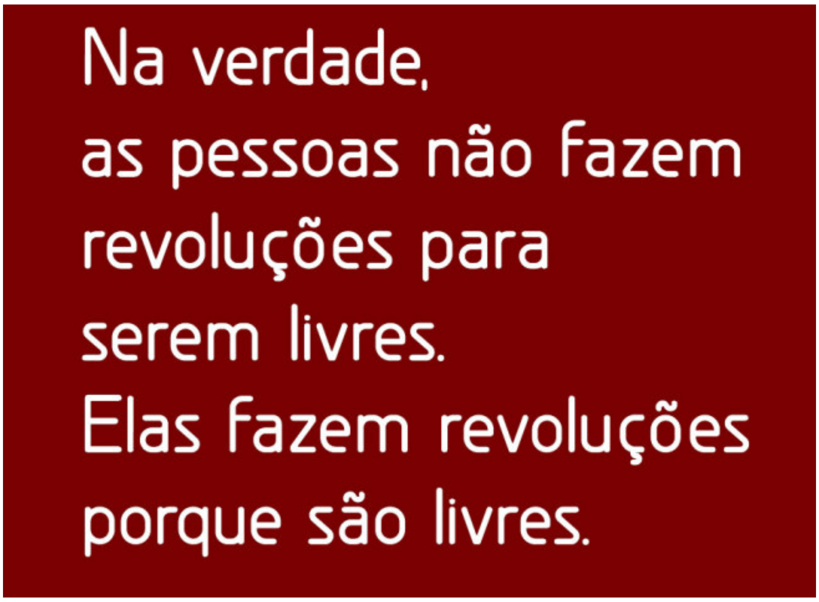
a) Oposição.
b) Condição.
c) Consequência.
d) Comparação.
e) União.

7. "A ação da polícia ocorre em um ambiente de incertezas, ou seja, o policial, quando sai para a rua, não sabe o que vai encontrar diretamente;".

A expressão sublinhada indica a presença de uma

a) retificação.
b) conclusão.
c) oposição.
d) explicação.
e) enumeração.

8. No anúncio publicitário, a substituição do elemento coesivo “para” pelo elemento coesivo “porque” evidencia



a) a importância da liberdade como causa e não como finalidade.
b) a concepção de que a liberdade aumenta à proporção que lutamos por ela.
c) uma reflexão sobre a busca de liberdade como a principal finalidade da vida.
d) a liberdade como uma consequência de uma ação planejada com fins definidos.
e) a necessidade de compreender a liberdade como uma consequência de objetivos claros

Gabarito: **1.** C **2.** Errado **3.** E **4.** C **5.** Errado **6.** C **7.** D **8.** A

POLISSEMIA E FIGURAS DE LINGUAGEM

Polissemia

Polissemia significa (poli = muitos; semia = significado) “muitos sentidos”. Contudo, assim que se insere no contexto, a palavra perde seu caráter polissêmico e assume significado específico, isto é, significado contextual.

Os vários significados de uma palavra, em geral, têm um traço em comum. A cada um deles dá-se o nome de acepção.

- A **cabeça** une-se ao tronco pelo pescoço.

- Ele é o **cabeça** da rebelião.

- Edgar Abreu tem boa **cabeça**.

Contexto!

O contexto determina a acepção de dada palavra polissêmica. Palavras como “flor”, “cabeça”, “linha”, “ponto”, “pena”, entre outras, assumem, em variados contextos, novas acepções.

CONTEXTO	ACEPÇÃO
Adoro flor vermelha!	parte de uma planta
“Última flor do Lácio”	descendente
Vagava à flor da água.	superfície
Ela é uma flor de pessoa.	amável
Ele não é flor que se cheire.	indigno, falso
Está na flor da idade.	juventude



1. O efeito de sentido da charge é provocado pela combinação de informações visuais e recursos linguísticos. No contexto da ilustração, a frase proferida recorre à

   a) polissemia, ou seja, aos múltiplos sentidos da expressão "rede social" para transmitir a ideia que pretende veicular.
   b) ironia para conferir um novo significado ao termo "outra coisa".
   c) homonímia para opor, a partir do advérbio de lugar, o espaço da população pobre e o espaço da população rica.
   d) personificação para opor o mundo real pobre ao mundo virtual rico.
   e) antonímia para comparar a rede mundial de computadores com a rede caseira de descanso da família.

Exemplos:

- Edgar ocupa um alto posto na Casa. = cargo
- Abasteci o carro no posto da estrada. = posto de gasolina.
- Os eventos eram de graça. = gratuitos
- Aquela mulher era uma graça. = beleza.
- Os fiéis agradecem a graça recebida. = auxílio divino



Fonte: cicero.art.br

Figuras De Linguagem

São recursos que tornam mais expressivas as mensagens. Subdividem-se em

- figuras de som,
- figuras de construção,
- figuras de pensamento,
- figuras de palavras.

Algumas Figuras de

Som

Aliteração: consiste na repetição ordenada de mesmos sons consonantais.

- "Es**p**erando, **p**arada, **p**regada na **p**edra do **p**orto."

- "Que o teu afeto me afetou é fato agora faça-me um favor..."

Onomatópéia: consiste na reprodução de um som ou ruído natural.

- "Não se ouvia mais que o plic-plic-plic da agulha no pano." (*Machado de Assis)*

Construção

Elipse: consiste na omissão de um termo facilmente identificável pelo contexto.

- "Em nossa vida, apenas desencontros."

- No curso, aprovações e mais aprovações!

Zeugma: consiste na elipse de um termo que já apareceu antes.

- Ele prefere cinema; eu, teatro. (omissão de prefiro)

Pleonasmo: consiste numa redundância cuja finalidade é reforçar a mensagem.

- "E **rir** meu **riso** e derramar meu pranto."

- O resultado da eleição, é importante anunciá-lo logo.

O <u>pleonasmo vicioso</u> – ao contrário do literário – é indesejável.

- hemorragia de sangue.

2. Pleonasmo é uma figura de linguagem que tem como marca a repetição de palavras ou de expressões, aparentemente desnecessárias, para enfatizar uma ideia. No entanto, alguns pleonasmos são considerados "vícios de linguagem" por informarem uma obviedade e não desempenharem função expressiva no enunciado. Considerando essa afirmação, assinale a alternativa em que há exemplo de pleonasmo vicioso.

a) "E então abriu a torneira: a água espalhou-se"
b) "O jeito era ir comprar um pão na padaria."
c) "Matá-la, não ia; não, não faria isso."
d) "Traíra é duro de morrer, nunca vi um peixe assim."
e) "Tirou para fora os outros peixes: lambaris, chorões, piaus..."

Pensamento

Antítese: consiste na aproximação de termos contrários, de palavras que se opõem pelo sentido.

"Nasce o Sol, e não dura mais que um dia
Depois da Luz se segue à noite escura
Em tristes sombras morre a formosura
Em contínuas tristezas, a alegria."

- "**Já estou cheio de me sentir vazio**." (*Renato Russo*)

Ironia: apresenta um termo em sentido oposto ao usual; efeito crítico ou humorístico.

- "A excelente dona Inácia era mestra na arte de judiar crianças".



3. No trecho "...dão um jeito de mudar o mínimo para continuar mandando o máximo", a figura de linguagem presente é chamada

a) Metáfora.
b) Hipérbole.
c) Hipérbato.
d) Anáfora.
e) Antítese.

Hipérbato: inversão ou deslocamento de palavras ou orações dentro de um período.

"Ouviram do Ipiranga as margens plácidas

De um povo heroico o brado retumbante."

Anáfora: repetição de uma ou mais palavras no início de frases ou versos consecutivos.

“Tende piedade, Senhor, de todas mulheres
Quem ninguém mais merece tanto amor
Que ninguém mais deseja tanto a poesia
Que ninguém mais precisa de tanta alegria.”

(*Vinícius de Moraes*)

Eufemismo: consiste na tentativa de suavizar expressão grosseira ou desagradável.

- “Quando a **indesejada** das gentes chegar” (**morte**).”

- “O problema não é você, sou eu.”



Hipérbole: consiste em exagerar uma ideia com finalidade enfática.

- "Pela lente do amor/Vejo tudo crescer/Vejo a vida mil vezes melhor". (*Gilberto Gil*)

- "Roseana Sarney (PMDB) aproveitou ontem o clima de campanha, na posse do secretariado, para anunciar um mar de promessas."



Prosopopeia ou **personificação:** consiste em atribuir a seres inanimados qualidades ou características que são próprias de seres animados.

Em um belo céu de anil,
os urubus, fazendo ronda,
discutem, em mesa redonda,
os destinos do Brasil.



Palavras

Metáfora: A metáfora implica, pois, uma comparação em que o conectivo comparativo fica subentendido.

"Meninas são bruxas e fadas,
Palhaço é um homem todo pintado de piadas!
Céu azul é o telhado do mundo inteiro,
Sonho é uma coisa que fica dentro do meu travesseiro!"

(*Teatro Mágico*)

Catacrese: Na falta de um termo específico para designar conceito ou objeto, toma-se outro por empréstimo. Devido ao uso contínuo, não mais se percebe que ele está sendo empregado em sentido figurado.

- O **pé** da mesa estava quebrado.
- Não deixe de colocar dois **dentes de alho** na comida.
- Quando **embarquei** no avião, fui dominado pelo o medo.
- A **cabeça do prego** está torta.

Gabarito: **1.** A **2.** E **3.** E

TIPOLOGIA TEXTUAL

O que é isso?

É a forma como um texto se apresenta. As tipologias existentes são: narração, descrição, dissertação, exposição, argumentação, informação e injunção.

Narração

Modalidade na qual se contam um ou mais fatos – fictício ou não - que ocorreram em determinado tempo e lugar, envolvendo certos personagens. Há uma relação de anterioridade e posterioridade. O tempo verbal predominante é o passado.

Exemplo:

COMPRAR REVISTA

Parou, hesitante; em frente à banca de jornais. Examinou as capas das revistas, uma por uma. Tirou do bolso o recorte, consultou-o. Não, não estava incluída na relação de títulos, levantada por ordem alfabética. Mas quem sabe havia relação suplementar, feita na véspera? Na dúvida, achou conveniente estudar a cara do jornaleiro. Era a mesma de sempre. Mas a talvez ocultasse alguma coisa, sob a aparência habitual. O jornaleiro olhou para ele, sem transmitir informação especial no olhar, além do reconhecimento do freguês. Peço? Perguntou a si mesmo. Ou é melhor sondar a barra?"

Carlos Drummond de Andrade

A primeira vez que vi o mar eu não estava sozinho. Estava no meio de um bando enorme de meninos. Nós tínhamos viajado para ver o mar. No meio de nós havia apenas um menino que já o tinha visto. Ele nos contava que havia três espécies de mar: o mar mesmo, a maré, que é menor que o mar, e a marola, que é menor que a maré. Logo a gente fazia ideia de um lago enorme e duas lagoas. Mas o menino explicava que não. O mar entrava pela maré e a maré entrava pela marola. A marola vinha e voltava. A maré enchia e vazava. O mar às vezes tinha espuma e às vezes não tinha. Isso perturbava ainda mais a imagem. Três lagoas mexendo, esvaziando e enchendo, com uns rios no meio, às vezes uma porção de espumas, tudo isso muito salgado, azul, com ventos.

Fomos ver o mar. Era de manhã, fazia sol. De repente houve um grito: o mar! Era qualquer coisa de largo, de inesperado. Estava bem verde perto da terra, e mais longe estava azul. Nós todos gritamos, numa gritaria infernal, e saímos correndo para o lado do mar. As ondas batiam nas pedras e jogavam espuma que brilhava ao sol. Ondas grandes, cheias, que explodiam com barulho. Ficamos ali parados, com a respiração apressada, vendo o mar...

(Fragmento de crônica de Rubem Braga, Mar, Santos, julho, 1938)

1. O texto é construído por meio de

a) perfeito encadeamento entre os dois parágrafos: as explicações sobre o mar, no primeiro, harmonizam-se com sua visão extasiada, no segundo.
b) violenta ruptura entre os dois parágrafos: o primeiro alonga-se em explicações sobre o mar que não têm qualquer relação com o que é narrado no segundo.
c) procedimentos narrativos diversos correspondentes aos dois parágrafos: no primeiro, o narrador é o autor da crônica; no segundo, ele dá voz ao menino que já vira o mar.
d) contraste entre os dois parágrafos: as frustradas explicações sobre o mar para quem nunca o vira, no primeiro, são seguidas pela arrebatada visão do mar, no segundo.
e) inversão entre a ordem dos acontecimentos em relação aos dois parágrafos: o que é narrado no primeiro só teria ocorrido depois do que se narra no segundo.

Descrição

É a modalidade na qual se apontam as características que compõem determinado objeto, pessoa, ambiente ou paisagem. A classe de palavras mais utilizada nessa produção é o adjetivo.

Exemplos:

“Sua estatura era alta, e seu corpo, esbelto. A pele morena refletia o sol dos trópicos. Os olhos negros e amendoados espalhavam a luz interior de sua alegria de viver e jovialidade. Os traços bem desenhados compunham uma fisionomia calma, que mais parecia uma pintura.”

Quase todo mundo conhece os riscos de se ter os documentos usados de forma indevida por outra pessoa, depois de tê-los perdido ou de ter sido vítima de assalto. Mas um sistema que começou a ser implantado na Bahia pode resolver o problema em todo o país. A tecnologia usada atualmente para a emissão de carteiras de identidade na Bahia pode evitar esse tipo de transtorno. A foto digital, impressa no documento, dificulta adulterações. A principal novidade do sistema é o envio imediato das impressões digitais, por computador, para o banco de dados da Polícia Federal em Brasília. Dessa forma, elas podem ser comparadas com as de outros brasileiros e estrangeiros cadastrados. Se tudo estiver em ordem, o documento é entregue em cinco dias. Ao ser retirada a carteira, as digitais são conferidas novamente.

Internet: <www.g1.globo.com> (com adaptações).

2. O texto, predominantemente descritivo, apresenta detalhes do funcionamento do sistema de identificação que deve ser implantado em todo o Brasil.

( ) Certo ( ) Errado

Dissertação

A dissertação é um texto que analisa, interpreta, explica e avalia dados da realidade. Esse tipo textual requer um pouco de reflexão, pois as opiniões sobre os fatos e a postura crítica em relação ao que se discute têm grande importância.

O texto dissertativo é temático, pois trata de análises e interpretações; o tempo explorado é o presente no seu valor atemporal; é constituído por uma introdução onde o assunto a ser discutido é apresentado, seguido por uma argumentação que caracteriza o ponto de vista do autor sobre o assunto em evidência e, por último, sua conclusão.

Redes sociais: o uso exige cautela

Uma característica inerente às sociedades humanas é sempre buscar novas maneiras de se comunicar: cartas, telegramas e telefonemas são apenas alguns dos vários exemplos de meios comunicativos que o homem desenvolveu com base nessa perspectiva. E, atualmente, o mais recente e talvez o mais fascinante desses meios, são as redes virtuais, consagradas pelo uso, que se tornam cada vez mais comuns...

Exposição

Apresenta informações sobre assuntos, expõe ideias, explica e avalia e reflete Não faz defesa de uma ideia, pois tal procedimento é característico do texto dissertativo. O texto expositivo apenas revela ideias sobre um determinado assunto. Por meio da mescla entre texto expositivo e narrativo, obtém-se o que conhecemos por relato.

Ex.: aula, relato de experiências, etc.

Em todo o continente americano, a colonização europeia teve efeito devastador. Atingidos pelas armas, e mais ainda pelas epidemias e por políticas de sujeição e transformação que afetavam os mínimos aspectos de suas vidas, os povos indígenas trataram de criar sentido em meio à devastação. Nas primeiras décadas do século XVII, índios norte-americanos comparavam a uma demolição aquilo que os missionários jesuítas viam como "transformação de suas vidas pagãs e bárbaras em uma vida civilizada e cristã."

Argumentação

Modalidade na qual se expõem ideias gerais, seguidas da apresentação de argumentos que as defendam e comprovem, persuadam o leitor, convencendo-o de aceitar uma ideia imposta pelo texto. É o tipo textual mais presente em manifestos e cartas abertas, e quando também mostra fatos para embasar a argumentação, se torna um texto dissertativo-argumentativo.

"Perguntamo-nos qual é o valor da vida humana.Alguns setores da sociedade acreditam que a vida do criminoso não tem o mesmo valor da vida das pessoas honestas. O problema é que o criminoso pensa do mesmo modo: se a vida dele não vale nada, por que a vida do dono da carteira deve ter algum valor? Se provavelmente estará morto antes dos trinta anos de idade (como várias pesquisas comprovam), por que se preocupar em não matar o proprietário do automóvel que ele vai roubar?"

Andréa Buoro et al. Violência urbana – dilemas e desafios. São Paulo: Atual, 1999, p. 26 (com adaptações).

O riso é tão universal como a seriedade; ele abarca a totalidade do universo, toda a sociedade, a história, a concepção de mundo. É uma verdade que se diz sobre o mundo, que se estende a todas as coisas e à qual nada escapa. É, de alguma maneira, o aspecto festivo do mundo inteiro, em todos os seus níveis, uma espécie de segunda revelação do mundo.

3. Embora o texto seja essencialmente argumentativo, seu autor se vale de estruturas narrativas para reforçar suas opiniões.

( ) Certo ( ) Errado

Informação

O texto informativo corresponde aquelas manifestações textuais cujo emissor (escritor) expõe brevemente um tema, fatos ou circunstâncias a um receptor (leitor). Em outras palavras, representam as produções textuais objetivas, normalmente em prosa, com linguagem clara e direta (linguagem denotativa), que tem como objetivo principal transmitir informação sobre algo, isento de duplas interpretações.

Assim, os textos informativos, diferente dos poéticos ou literários (que utilizam da linguagem conotativa), servem para conhecer de maneira breve informações sobre determinado tema, apresentando dados e referências, sem interferência de subjetividade, desde sentimentos, sensações, apreciações do autor ou opiniões. O autor dos textos informativos é um transmissor que se preocupa em relatar informações da maneira mais objetiva e verossímil.

Injuntivo/Instrucional

Indica como realizar uma ação. Também é utilizado para predizer acontecimentos e comportamentos. Utiliza linguagem objetiva e simples. Os verbos são, na sua maioria, empregados no modo imperativo, porém nota-se também o uso do infinitivo e o uso do futuro do presente do modo indicativo.

Ex.: Previsões do tempo, receitas culinárias, manuais, leis, bula de remédio, convenções, regras e eventos.

Gabarito: **1.** D **2.** E **3.** E

GÊNERO TEXTUAL

É o nome que se dá às diferentes formas de linguagem empregadas nos textos. Estas formas podem ser mais formais ou mais informais, e até se mesclarem em um mesmo texto, porém este será nomeado com o gênero que prevalecer!

Os gêneros textuais estão intimamente ligados à nossa situação cotidiana. Eles existem como mecanismo de organização das atividades sociocomunicativas do dia a dia. Sendo assim, gêneros textuais são tipos especificos de textos de qualquer natureza, literários ou não-literários, cujas modalidades discursivas são como formas de organizar a linguagem.

Editorial

É um tipo de texto utilizado na imprensa, especialmente em jornais e revistas, que tem por objetivo informar, mas sem obrigação de ser neutro, indiferente.

A objetividade e imparcialidade não são características dessa tipologia textual, já que o redator demonstra a opinião do jornal sobre o assunto narrado.

Os acontecimentos são relatados sob a subjetividade do repórter, de maneira que evidencie a posição da empresa que está por trás do canal de comunicação, pois os editoriais não são assinados por ninguém.

Assim, podemos dizer que o editorial é um texto mais opinativo do que informativo.

Ele possui um fato e uma opinião. O fato informa o que aconteceu e a opinião transmite a interpretação do que aconteceu.

O alto preço do etanol

A imagem de modernidade e inovação que o Brasil projetou internacionalmente em razão do uso combustível do etanol é incompatível com as condições desumanas a que são submetidos de modo geral os cortadores de cana, que têm uma vida útil de trabalho comparável à dos escravos, como indica pesquisa da Unesp divulgada hoje pela Folha.[...]

Folha de São Paulo

1. O título do texto refere-se

a) ao reflexo do custo da terceirização da colheita da cana no preço do etanol.
b) aos problemas ambientais resultantes da expansão da cultura de cana.
c) aos preços não competitivos do etanol brasileiro no mercado internacional.
d) às precárias condições de trabalho dos trabalhadores rurais na colheita da cana.
e) ao aumento dos lucros obtidos pelos empresários que investem na produção da cana.

2. Podemos citar como características do editorial

a) Imparcialidade na informação;
b) Excesso de narração;
c) Objetividade na informação
d) Dissertativo, crítico e informativo no desenvolvimento do texto
e) poético, rítmico e emocional.

Artigos

São os mais comuns. São textos autorais – assinados –, cuja opinião é de inteira responsabilidade de quem o escreveu. Seu objetivo é o de persuadir o leitor.

É um texto dissertativo que apresenta argumentos sobre o assunto abordado, portanto, o escritor além de expor seu ponto de vista, deve sustentá-lo através de informações coerentes e admissíveis.

3. Leia o texto e considere as afirmações.

"Antes de mais nada, acho que querer ser milionário não é um bom objetivo na vida. Meu único conselho é: ache aquilo que você realmente ama fazer. Exerça atividade pela qual você tem paixão. É dessa forma que temos as melhores chances de sucesso. Se você faz algo de que não gosta, dificilmente será bom. Não há sentido em ter uma profissão somente pelo dinheiro."

DELL, Michael. O Mago do Computador. In: Veja

I – Depreende-se, pela leitura do texto, que querer ser milionário é ruim, pois esse desejo impossibilita o homem de amar o trabalho.

II – Para o autor, as chances de sucesso em uma profissão dependem da paixão com que ela é exercida.

III – É consenso atribuir-se o sucesso à paixão pela atividade que se realiza.

Quais estão corretas?

a) Apenas I.
b) Apenas II.
c) Apenas III.
d) Apenas I e III.
e) Apenas II e III.

Notícias

Podemos perfeitamente identificar características narrativas, o fato ocorrido que se deu em um determinado momento e em um determinado lugar, envolvendo determinadas personagens. Características do lugar, bem como dos personagens envolvidos são, muitas vezes, minuciosamente descritos. **São autorais, apesar de nem sempre serem assinadas. Seu objetivo é tão somente o de informar, não o de convencer.**

Obra-prima de Leonardo da Vinci e uma das mais admiradas telas jamais pintadas, devido, em parte, ao sorriso enigmático da moça retratada, a "Mona Lisa" está se deteriorando. O grito de alarme foi dado pelo Museu do Louvre, em Paris, que anunciou que o quadro passará por uma detalhada avaliação técnica com o objetivo de determinar o porquê do estrago. O fino suporte de madeira sobre o qual o retrato foi pintado sofreu uma deformação desde que especialistas em conservação examinaram a pintura pela última vez, diz o Museu do Louvre numa declaração por escrito.

Fonte: http://www.italiaoggi.com.br (acessado em 13/11/07)

Crônica

Fotografia do cotidiano, realizada por olhos particulares. Geralmente, o cronista apropria-se de um fato atual do cotidiano, para, posteriormente, tecer críticas ao status quo, baseadas quase exclusivamente em seu ponto de vista. A linguagem desse tipo de texto é predominantemente coloquial.

Características da crônica

- Narração curta;
- Descreve fatos da vida cotidiana;
- Pode ter caráter humorístico, crítico, satírico e/ou irônico;
- Possui personagens comuns;
- Segue um tempo cronológico determinado;
- Uso da oralidade na escrita e do coloquialismo na fala das personagens;
- Linguagem simples.

Dia desses resolvi fazer um teste proposto por um site da internet. O nome do teste era tentador: "O que Freud diria de você". Uau. Respondi a todas as perguntas e o resultado foi o seguinte: "Os acontecimentos da sua infância a marcaram até os doze anos, depois disso você buscou conhecimento intelectual para seu amadurecimento". Perfeito! Foi exatamente o que aconteceu comigo. Fiquei radiante: eu havia realizado uma consulta paranormal com o pai da psicanálise, e ele acertou na mosca.

MEDEIROS, M. Doidas e Santas. Porto Alegre, 2008 (adaptado).

4. Quanto às influências que a internet pode exercer sobre os usuários, a autora expressa uma reação irônica no trecho "Fiquei radiante: eu havia realizado uma consulta paranormal com o pai da psicanálise".

( ) Certo ( ) Errado

Ensaio

É um texto literário breve, situado entre o poético e o didático, expondo ideias, críticas e reflexões éticas e filosóficas a respeito de certo tema. É menos formal. Consiste também na defesa de um ponto de vista pessoal e subjetivo sobre um tema (humanístico, filosófico, político, social, cultural, moral, comportamental, literário, religioso, etc.), sem que se paute em formalidades.

O ensaio assume a forma livre e assistemática sem um estilo definido. Por essa razão, um filósofo espanhol o definiu como "a ciência sem prova explícita".

"Entre os primatas, o aumento da densidade populacional não conduz necessariamente à violência desenfreada. Diante da redução do espaço físico, criamos leis mais fortes para controlar os impulsos individuais e impedir a barbárie. Tal estratégia de sobrevivência tem lógica evolucionista: descendemos de ancestrais que tiveram sucesso na defesa da integridade de seus grupos; os incapazes de fazê-lo não deixaram descendentes. Definitivamente, não somos como os ratos."

Dráuzio Varella.

5. Como a escolha de estruturas gramaticais pode evidenciar informações pressupostas e significações implícitas, o emprego da forma verbal em primeira pessoa — "criamos" — autoriza a inferência de que os seres humanos pertencem à ordem dos primatas.

( ) Certo ( ) Errado

Texto Literário

É uma construção textual de acordo com as normas da literatura, com objetivos e características próprias, como linguagem elaborada de forma a causar emoções no leitor. Uma das características distintivas dos textos literário é a sua função poética, em que é possível constatar ritmo e musicalidade, organização específica das palavras e um elevado nível de criatividade.

Madrugada na aldeia

Madrugada na aldeia nervosa, com as glicínias escorrendo orvalho, os figos prateados de orvalho, as uvas multiplicadas em orvalho, as últimas uvas miraculosas.

O silêncio está sentado pelos corredores, encostado às paredes grossas, de sentinela.

E em cada quarto os cobertores peludos envolvem o sono: poderosos animais benfazejos, encarnados e negros.

Antes que um sol luarento dissolva as frias vidraças, e o calor da cozinha perfume a casa com lembrança das árvores ardendo, a velhinha do leite de cabra desce as pedras da rua antiquíssima, antiquíssima, e o pescador oferece aos recém-acordados os translúcidos peixes, que ainda se movem, procurando o rio.

(Cecília Meireles. Mar absoluto, in Poesia completa.

6. Considere as afirmativas seguintes:

I – O assunto do poema reflete simplicidade de vida, coerentemente com o título.

II – Predominam nos versos elementos descritivos da realidade.

III – Há no poema clara oposição entre o frio silencioso da madrugada e o sol que surge e traz o calor do dia.

Está correto o que consta em

a) I, II e III.
b) I, apenas.
c) III, apenas.
d) II e III, apenas.
e) I e II, apenas.

Peça Publicitária

Modo específico de apresentar informação sobre produto, marca, empresa, ideia ou política, visando a influenciar a atitude de uma audiência em relação a uma causa, posição ou atuação. A propaganda comercial é chamada, também, de publicidade. Ao contrário da busca de imparcialidade na comunicação, a propaganda apresenta informações com o objetivo principal de influenciar o leitor ou ouvinte. Para tal, frequentemente, apresenta os fatos seletivamente (possibilitando a mentira por omissão) para encorajar determinadas conclusões, ou usa mensagens exageradas para produzir uma resposta emocional e não racional à informação apresentada Costuma ser estruturado por meio de frases curtas e em ordem direta, utilizando elementos não verbais para reforçar a mensagem.

7. O anúncio publicitário a seguir é uma campanha de um adoçante, que tem como seu slogan a frase "Mude sua embalagem".

A palavra "embalagem", presente no slogan da campanha, é altamente expressiva e substitui a palavra

a) vida.
b) corpo.
c) jeito.
d) história.
e) postura.



Piada

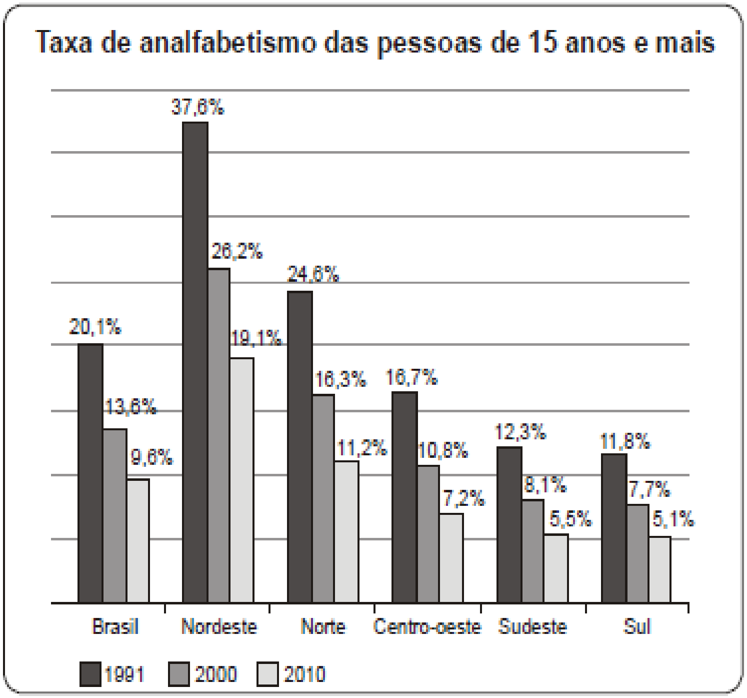
Dito ou pequena história espirituosa e/ou engraçada.

8. "Dois amigos conversam quando passa uma mulher e cumprimenta um deles, que fala:
Eu devo muito a essa mulher...
Por quê? Ela é sua protetora?
Não, ela é a costureira da minha esposa."

Na piada acima, o efeito de humor

a) deve-se, principalmente, à situação constrangedora em que ficou um dos amigos quando a mulher o cumprimentou.
b) constrói-se pela resposta inesperada de um dos amigos, revelando que não havia entendido o teor da pergunta do outro.
c) é provocado pela associação entre uma mulher e minha esposa, sugerindo ilegítimo relacionamento amoroso.
d) firma-se no aproveitamento de distintos sentidos de uma mesma expressão linguística, devo muito.
e) é produzido prioritariamente pela pergunta do amigo, em que se nota o emprego malicioso da expressão sua protetora.

Gráficos e Tabelas



(Fonte: http://www.secom.gov.br/sobre-a-secom/publica-coes/caderno-destaques/arquivos/destaque-colorido)

9. Analisando as informações contidas no gráfico, é correto afirmar que

a) a taxa de analfabetismo entre as pessoas de 15 anos ou mais manteve-se a mesma em todas as regiões do país desde 2000.
b) o número de analfabetos entre as pessoas de 15 anos ou mais diminuiu entre a população brasileira em geral nas últimas décadas.
c) a região Centro-oeste é a que vem apresentando, nos últimos vinte anos, o menor número de analfabetos entre as pessoas de 15 anos ou mais.
d) em comparação com o ano de 1991, pode-se dizer que, no Nordeste, em 2010, o número de analfabetos entre as pessoas de 15 anos ou mais aumentou.

Charge

É um estilo de ilustração que tem por finalidade satirizar algum acontecimento atual com uma ou mais personagens envolvidas. A palavra é de origem francesa e significa carga, ou seja, exagera traços do caráter de alguém ou de algo para torná-lo burlesco. Apesar de ser confundida com cartum, é considerada totalmente diferente: ao contrário da charge, que tece uma crítica contundente, o cartum retrata situações mais corriqueiras da sociedade. Mais do que um simples desenho, a charge é uma crítica político-social mediante o artista expressa graficamente sua visão sobre determinadas situações cotidianas por meio do humor e da sátira.



10. A relação entre o conjunto da charge e a frase “Brasil tem 25 milhões de telefones celulares” fica clara porque a imagem e a fala do personagem sugerem o(a)

a) sentimento de vigilância permanente.
b) aperfeiçoamento dos aparelhos celulares.
c) inadequação do uso do telefone.
d) popularização do acesso à telefonia móvel.
e) facilidade de comunicação entre as pessoas.

QUADRINHOS

Hipergênero, que agrega diferentes outros gêneros, cada um com suas peculiaridades.



11. A mãe identifica no discurso do menino

a) contradição
b) crueldade
c) tristeza
d) generosidade
e) acerto

Gabarito: **1.** D **2.** D **3.** B **4.** C **5.** C **6.** E **7.** B **8.** D **9.** B **10.** D **11.** A

CONFRONTO E RECONHECIMENTO DE FRASES CORRETAS E INCORRETAS

Análise de períodos considerando-se:

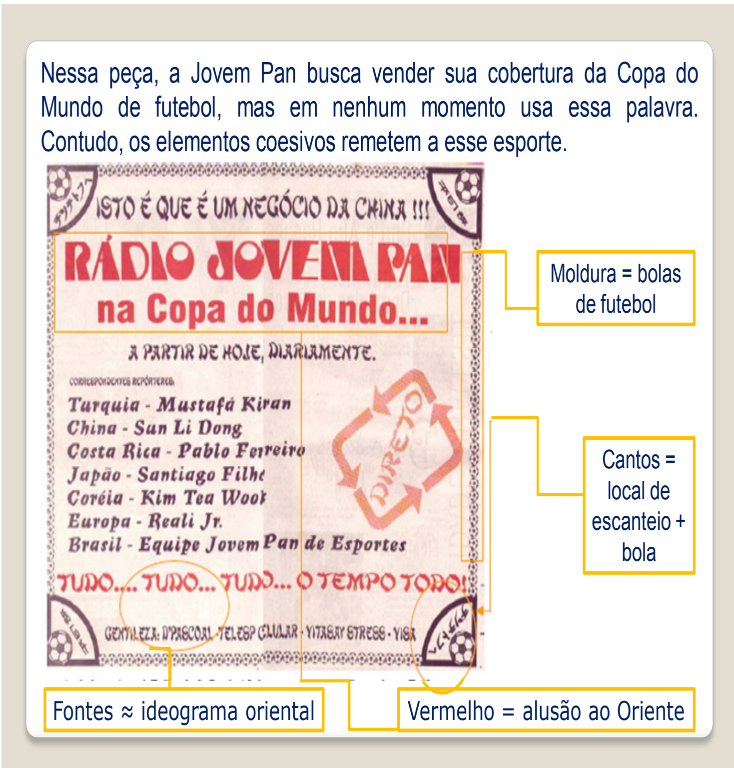
- Coesão
- Coerência
- Clareza
- Correção

Coesão

A coesão textual refere-se à microestrutura de um texto. Ela ocorre por meio de relações semânticas e gramaticais.

No caso de textos que utilizam linguagem verbal e não verbal (publicidade, por exemplo), a coesão ocorre também por meio da utilização de

- cores
- formas geométricas
- fontes
- logomarcas
- etc



O pai e seu filhinho de 5 anos caminham por uma calçada.

Repentinamente, o garoto vê uma sorveteria e fala:

– Pai, eu já sarei do resfriado, né?

– Você não vai tomar sorvete! – responde o pai.

A resposta do pai não corresponde coesivamente à pergunta do filho, mas nem por isso é incoerente. Depreende-se que o pai conhecia o objetivo do filho.

Anáfora

Retoma algo que já foi dito antes!

Edgar é um excelente professor. Ele trabalha aqui na Casa do Concurseiro, ensinando Conhecimentos Bancários. Essa matéria é muito relevante para concursos nacionais.

Catáfora

O termo ou expressão que faz referência a um termo subsequente, estabelecendo com ele uma relação não autônoma, portanto, dependente.

A Tereza olhou-o e disse: – Edgar, você está cansado?

Coerência

Na situação comunicativa, é o que dá sentido ao texto.

Fatores de Coerência

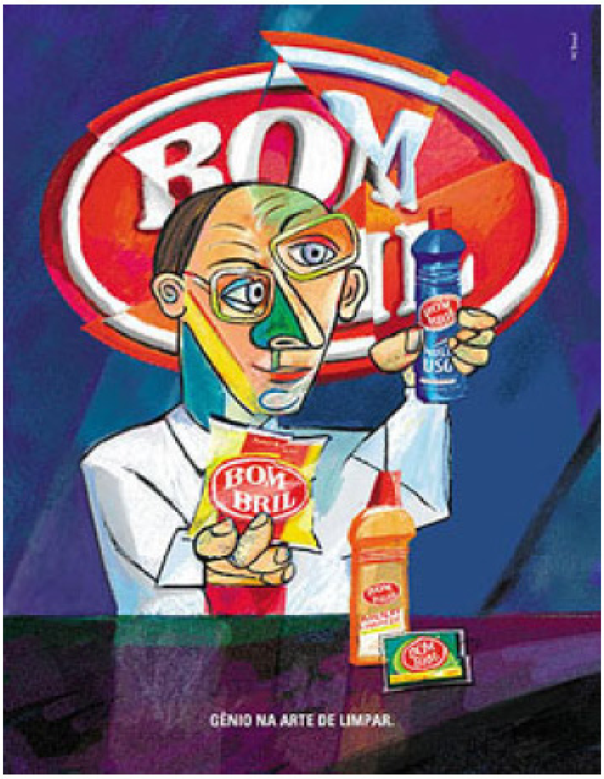
- encadeamento
- conhecimento da linguagem utilizada
- equilíbrio entre o número de informações novas e a reiteração delas
- possibilidade de inferência
- aceitabilidade
- intertextualidade

Nvoa coçâleo Melissa.

Praa vcoê qeu flaa e etendne ququaler líguna.



http://www.wbrasil.com.br/wcampanhas/index.asp – Acesso em 22 nda agosto de 2005 – uso didático da peça



A elaboração desta peça utiliza características da pintura de Pablo Picasso.

Fonte: http://www.meioemensagem.com.br/projmmdir/home_portfolio.jsp - Acesso em 17 de setembro de 2005 - uso didático da peça.

É fácil de notar se quando falta coerência a um texto.

"Havia um menino muito magro que vendia amendoins numa esquina de uma das avenidas de São Paulo. Ele era tão fraquinho, que mal podia carregar a cesta em que estavam os pacotinhos de amendoim. Um dia, na esquina em que ficava, um motorista, que vinha em alta velocidade, perdeu a direção. O carro capotou e ficou de rodas para o ar. O menino não pensou duas vezes. Correu para o carro e tirou de lá o motorista, que era um homem corpulento. Carregou o até a calçada, parou um carro e levou o homem para o hospital. Assim, salvou lhe a vida."

(Platão & Fiorin)

Vícios De Linguagem

São palavras ou construções que deturpam, desvirtuam, ou dificultam a manifestação do pensamento, seja pelo desconhecimento das normas cultas, seja pelo descuido do emissor.

BARBARISMO

Desvio na grafia, na pronúncia ou na flexão de uma palavra. Divide-se em

Cacografia – má grafia ou má flexão de uma palavra: **flexa** – em vez de flecha / **deteu** – em vez de deteve.

Cacoépia – erro de pronúncia: **marvado** – em vez de malvado.

Silabada – erro de pronúncia quanto à acentuação tônica das palavras: **púdico** – em vez de pudico / **rúbrica** – em vez de rubrica.

Estrangeirismo – emprego desnecessário de palavras estrangeiras, quando elas já foram aportuguesadas: **stress** – em vez de estresse.

SOLECISMO

É qualquer erro de sintaxe. Pode ser

- de **concordância**: Haviam muitos erros – em vez de Havia ...
- de **regência**: Assistimos o filme – em vez de Assistimos ao filme.
- de **colocação**: Escreverei-te logo – em vez de Escrever-te-ei...

AMBIGUIDADE OU ANFIBOLOGIA

Duplo sentido que ocorre em função da má construção da frase:

Carlos disse ao colega que seu irmão morreu. (irmão de quem?)

ECO

Repetição de uma vogal formando rima:

O irmão do alemão prendeu a mão no fogão.

CACOFONIA

Som estranho que surge da união de sílabas diferentes, pela proximidade de duas palavras:

Ela tinha dezoito anos. (latinha)

NEOLOGISMO (palavra nova)

É o emprego de palavras que não passaram ainda para o corpo do idioma:

Devido ao **apoiamento** ao projeto, deram início às obras.

GERUNDISMO

Locução verbal na qual o verbo principal apresenta-se no gerúndio. Seu uso no português brasileiro é recente, é considerado por muitos como vício de linguagem, uma vez que seu uso é demasiadamente impreciso:

"A senhora pode estar respondendo algumas perguntas?"

"Nós vamos estar repassando o problema para a equipe técnica."

"A senhora vai estar pagando uma taxa de reparo...."

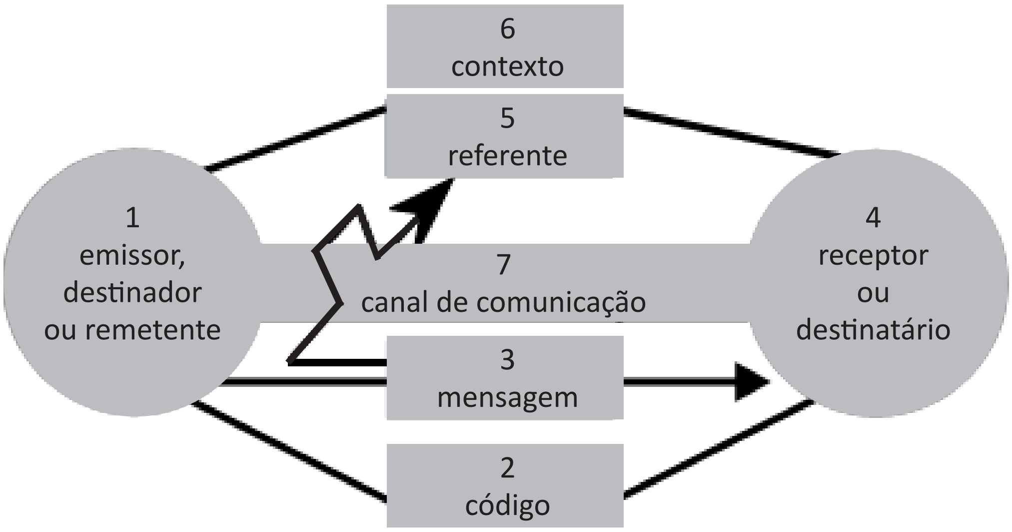
1. Está clara e correta a redação do seguinte comentário sobre o texto:

a) Peter Burke não compartilha com a tese que os românticos viam o fenômeno da invenção como um atributo de apenas gênios isolados.
b) Na visão de um historiador, não há feito isolado, como invenção absoluta, que independessem de outros fatos concorrentes a ela.
c) Embora aparentemente se oponha quanto ao sentido, tradição e invenção se mesclam como um fator de progresso extremamente inventivo.
d) Não há dúvida quanto a períodos históricos aonde ocorra especial desenvolvimento inventivo, sejam nas artes, sejam na tecnologia.
e) Faz parte do senso comum acreditar, ainda hoje, que toda e qualquer grande invenção decorre do talento pessoal de um gênio.

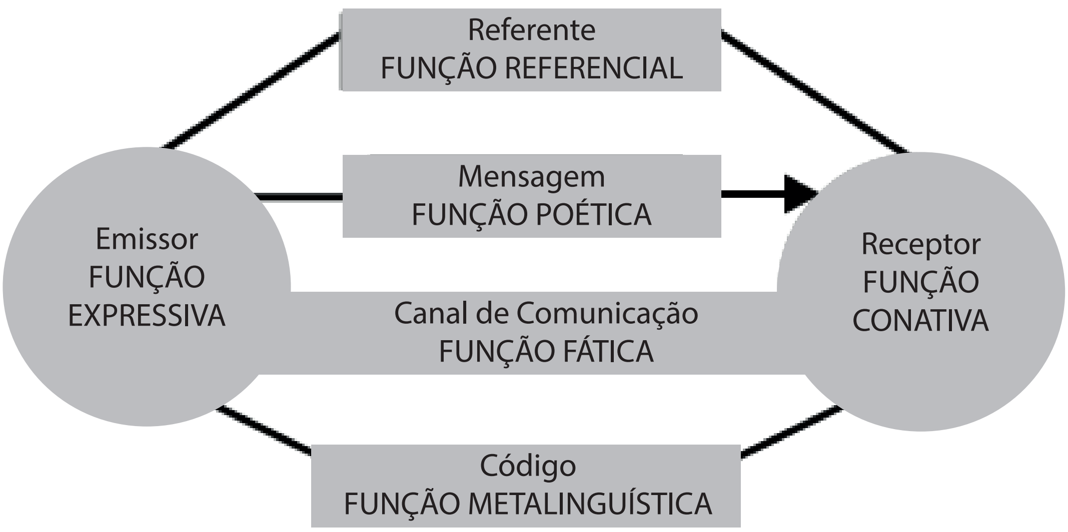
Gabarito: **1.** E

FUNÇÕES DA LINGUAGEM

São várias as funções da linguagem, dependendo da intenção do falante e das circunstâncias em que ocorre a comunicação. A adequada utilização dessas funções permitirá que ocorra o perfeito entendimento da mensagem pretendida.



O linguista russo Roman Jakobson caracterizou seis funções da linguagem. Cada uma delas está estreitamente ligada a um dos seis elementos que compõem o ato de comunicação.



Emissor: o que emite a mensagem.

Receptor: o que recebe a mensagem.

Mensagem: o conjunto de informações transmitidas.

Código: a combinação de signos utilizados na transmissão de uma mensagem. A comunicação só se concretizará, se o receptor souber decodificar a mensagem.

Canal de Comunicação: veículo por meio do qual a mensagem é transmitida (TV, rádio, jornal, revista...)

Contexto: a situação a que a mensagem se refere, também chamado de referente.

O emissor, ao transmitir uma mensagem, sempre tem um objetivo: informar algo, ou demonstrar seus sentimentos, ou convencer alguém a fazer algo, etc; consequentemente, a linguagem passa a ter uma função, que são as seguintes:

- Função Referencial
- Função Metalinguística
- Função Conativa
- Função Fática
- Função Emotiva
- Função Poética

Numa mensagem, é muito difícil encontrarmos uma única dessas funções isolada. O que ocorre, normalmente, é a superposição de várias delas.

Função referencial – busca transmitir informações objetivas, a fim de informar o receptor. Predomina nos textos de caráter científico, didático e jornalístico.

Exemplo: Pesquisas já demonstraram que o universo vocabular de nossos estudantes, mesmo de nível universitário, é pobre.

Função emotiva ou expressiva – exterioriza emoções, opiniões, avaliações, utilizando a 1ª pessoa (eu). Aparece nas cartas, na poesia lírica, nas músicas sentimentais, nas opiniões e avaliações. Predomina o elemento emocional sobre o lógico.

Exemplo: Tendo passado já sete dias sem a ver, se acentuava vivamente em mim o desejo de estar outra vez com ela, beber-lhe o olhar e o sorriso, sentir-lhe o timbre da voz ou a graça dos gestos.

(Cyro dos Anjos – "Abdias")

Função conativa ou apelativa – visa a influir no comportamento do receptor, persuadi-lo, seduzi-lo. Utiliza vocativo, verbos no imperativo e ocorre, principalmente, em textos de propaganda.

Exemplo: O filtro "purex" é indispensável para a saúde de sua família. Procure hoje mesmo o nosso revendedor autorizado.

Função fática – tem por objetivo prolongar o contato com o receptor. Utiliza interjeições, repetições, expressões sem valor semântico e, quando escrita, faz uso de recursos gráficos como diferentes tipos de letras e variadas diagramações. É usada na linguagem coloquial, especialmente nos diálogos.

- POIS É... - ENTÃO... - É FOGO. Ô. - NEM FALE.	É melhor você começar a ler o Estadão.

Função poética – privilegia o imprevisto, a inovação, a criatividade. Produz no leitor ou no ouvinte surpresa e prazer estético. Predomina na poesia, mas pode aparecer em textos publicitários, jornalísticos, nas crônicas, etc. Nela, aparecem as figuras de linguagem, a conotação.

Exemplo:

"De tudo ao meu amor serei atento
Antes, e com tal zelo, e sempre, e tanto
Que mesmo em face do maior encanto
Dele se encante mais meu pensamento"

Vinícius de Moraes

Função metalinguística – quando a linguagem procura explicar a si mesma, definindo ou analisando o próprio código que utiliza. É empregada nos textos em que se explica o uso da palavra, como nos dicionários, nos poemas que falam da própria poesia, nas canções que falam de outras canções ou de como se fazem canções.

Exemplo: Literatura é ficção, é a forma de expressão mediante a qual o artista recria a realidade.

EXEMPLIFICANDO

O princípio de que o Estado necessita de instrumentos para agir com rapidez em situações de emergência está inscrito no arcabouço jurídico brasileiro desde a primeira Constituição, de 1824, dois anos após a Independência, ainda no Império. A figura do decreto-lei, sempre à disposição do Poder Executivo, ficou marcada no regime militar, quando a caneta dos generais foi acionada a torto e a direito, ao largo do Congresso, cujos poderes eram sufocados pela ditadura. Com a redemocratização, sacramentada pela Constituição de 1988, sepultou-se o decreto-lei, mas não o seu espírito, reencarnado na medida provisória. Não se discute a importância de o Poder Executivo contar com dispositivos legais que permitam ao governo baixar normas, sem o crivo imediato do Congresso, que preencham os requisitos da "relevância e urgência". O problema está na dosagem, que, se exagerada, como ocorre atualmente, sufoca o Poder Legislativo.

O Globo, 19/3/2008 (com adaptações)

1. A função da linguagem predominante no texto é

a) metalinguística.
b) poética.
c) expressiva.
d) apelativa.
e) referencial.

2. Há correspondência entre ELEMENTO do processo de comunicação e FUNÇÃO da linguagem em

a) emissor – poética.
b) destinatário – emotiva.
c) contexto – referencial.
d) código – fática.
e) canal – metalinguística.

3. O texto abaixo utiliza uma linguagem emotiva, que pode ser comprovada especialmente na opção pela subjetividade voltada para o narrador.

"Então, aproveite bem o seu dia. Extraia dele todos os bons sentimentos possíveis. Não deixe nada para depois. Diga o que tem para dizer. Demonstre. Seja você mesmo. Não guarde lixo dentro de casa. Nem jogue seu lixo no ambiente. Não cultive amarguras e sofrimentos. Prefira o sorriso. Dê risada de tudo, de si mesmo. Não adie alegrias nem contentamentos nem sabores bons. Seja feliz. Hoje. Amanhã é uma ilusão. Ontem é uma lembrança. Só existe o hoje."

( ) Certo ( ) Errado

4. HISTÓRIA MANJADA

GALÃ CANASTRÃO

TIROS E PERSEGUIÇÕES

EFEITOS GRATUITOS

MAIS TIROS E PERSEGUIÇÕES

FINAL PREVISÍVEL

Conheça outro jeito de fazer cinema.

Cine Conhecimento.

No canal PLUS.

Além de exibir filmes de diversos países, o programa traz análises, comentários, curiosidades e detalhes da produção. **Não perca**! Tem sempre um bom filme para você!

(Revista Monet)

Pelos sentidos e pelas estruturas linguísticas do texto, é correto concluir que o emprego de "Conheça" e "Não perca" indica que a função da linguagem predominante no texto é a

a) metalinguística.
b) poética.
c) conativa.
d) expressiva.

5. No slogan **CELULAR: Não Fale no Trânsito**, uma característica da função conativa da linguagem é

a) a objetividade da informação transmitida.
b) a manutenção da sintonia entre a STTU e o público-alvo.
c) o esclarecimento da linguagem pela própria linguagem
d) o emprego do verbo no modo imperativo

6. Entre os recursos expressivos empregados no texto, destaca-se a

Cidade Grande
Que beleza, Montes Claros.
Como cresceu Montes Claros.
Quanta indústria em Montes Claros.
Montes Claros cresceu tanto,
prima-rica do Rio de Janeiro,
que já tem cinco favelas
por enquanto, e mais promete.

(Carlos Drummond de Andrade)

a) metalinguagem, que consiste em fazer a linguagem referir-se à própria linguagem.
b) intertextualidade, na qual o texto retoma e reelabora outros textos.
c) ironia, que consiste em se dizer o contrário do que se pensa, com intenção crítica.
d) denotação, caracterizada pelo uso das palavras em seu sentido próprio e objetivo.
e) prosopopeia, que consiste em personificar coisas inanimadas, atribuindo-lhes vida.

Gabarito: **1.** E **2.** C **3.** E **4.** D **5.** E **6.** C

VARIAÇÃO LINGUÍSTICA

Tanto a língua escrita quanto a oral apresentam variações condicionadas por diversos fatores: regionais, sociais, intelectuais etc.

A língua escrita obedece a normas gramaticais e será sempre diferente da língua oral, mais espontânea, solta, livre, visto que acompanhada de mímica e entonação, que preenchem importantes papéis significativos. Mais sujeita a falhas, a linguagem empregada coloquialmente difere substancialmente do padrão culto.



1. A Linguagem Culta Formal ou Padrão

É aquela ensinada nas escolas e serve de veículo às ciências em que se apresenta com terminologia especial. Caracteriza-se pela obediência às normas gramaticais. Mais comumente usada na linguagem escrita e literária, reflete prestígio social e cultural. É mais artificial, mais estável, menos sujeita a variações.

2. A Linguagem Culta Informal ou Coloquial

É aquela usada espontânea e fluentemente pelo povo. Mostra-se quase sempre rebelde à norma gramatical e é carregada de vícios de linguagem (solecismo - erros de regência e concordância; barbarismo - erros de pronúncia, grafia e flexão; ambiguidade; cacofonia; pleonasmo), expressões vulgares, gírias e preferência pela coordenação, que ressalta o caráter oral e popular da língua.

1. Com frequência, a transgressão à norma culta constitui uma marca do registro coloquial da língua. Nesses casos, parece existir, de um lado, a norma culta e, de outro, a "norma" coloquial – e esta muitas vezes se impõe socialmente, em detrimento da primeira. Um exemplo de transgressão à norma culta acontece numa das alternativas abaixo. Assinale-a.

a) Nós éramos cinco e brigávamos muito...
b) estrada lamacenta que o governo não conservava...
c) Miguel fazia muita falta, embora cada um de nós trouxesse na pele a marca de sua autoridade.
d) Você assustou ele falando alto.
e) Se um de nós ia para o colégio, os outros ficavam tristes.

3. Linguagem Popular ou Vulgar

Existe uma linguagem popular ou vulgar, segundo Dino Preti, "ligada aos grupos extremamente incultos, aos analfabetos", aos que têm pouco ou nenhum contato com a instrução formal. Na linguagem vulgar, multiplicam-se estruturas como "nóis vai, ele fica", "eu di um beijo nela", "Vamo i no mercado", "Tu vai í cum nóis".

Saudosa Maloca
Peguemo todas nossas coisas
E fumo pro meio da rua
Preciá a demolição
Que tristeza que nóis sentia
Cada tauba que caía
Duía no coração
Mato Grosso quis gritá
Mais em cima eu falei:
Os home tá c'a razão,
Nóis arranja otro lugá.
Só se conformemo quando o Joca falô:
"Deus dá o frio conforme o cobertô".

BARBOSA, Adoniran. In: Demônios da Garoa - Trem das 11. CD 903179209-2, Continental-Warner Music Brasil, 1995.

2. Considere as afirmações.

I – A letra de "Saudosa Maloca" pode ser considerada como realização de uma "linguagem artística" do poeta, estabelecida com base na sobreposição de elementos do uso popular ao uso culto.

II – Uma dessas sobreposições é o emprego do pronome oblíquo de terceira pessoa "se" em lugar de "nos" (Só se conformemo), diferentemente do que prescreve a norma culta.

III – A letra de "Saudosa Maloca" apresenta linguagem inovadora, visto que, sem abandonar a linguagem formal, dirige-se diretamente ao leitor.

Estão corretas

a) apenas I.
b) apenas II.
c) apenas III.

d) apenas I e II.
e) I, II e III.

4. Gíria

A gíria relaciona-se ao cotidiano de certos grupos sociais. Esses grupos utilizam a gíria como meio de expressão do cotidiano, para que as mensagens sejam decodificadas apenas pelo próprio grupo. Assim, a gíria é criada por determinados segmentos da comunidade social que divulgam o palavreado para outros grupos até chegar à mídia. Os meios de comunicação de massa, como a televisão e o rádio, propagam os novos vocábulos; às vezes, também inventam alguns. A gíria que circula pode acabar incorporada pela língua oficial, permanecer no vocabulário de pequenos grupos ou cair em desuso.

3. Nas orações a seguir, as gírias sublinhadas podem ser substituídas por sinônimos.

"... e beijava tudo que era mulher que passasse dando sopa."

"... o Papa de araque..."

"... numa homenagem também aos salgueirenses que, no Carnaval de 1967, entraram pelo cano."

Indique que opção equivale, do ponto de vista do sentido, a essas expressões.

a) distraidamente, falso, saíram-se mal.
b) reclamando, falso, obstruíram-se.
c) distraidamente, esperto, saíram-se vitoriosos.
d) reclamando, falso, deram-se mal.
e) distraidamente, esperto, obstruíram-se.

5. Linguagem Regional

Regionalismos ou falares locais são variações geográficas do uso da língua padrão, quanto às construções gramaticais, empregos de certas palavras e expressões e do ponto de vista fonológico. Há, no Brasil, por exemplo, falares amazônico, nordestino, baiano, fluminense, mineiro, sulino.

Leia o texto a seguir e responda à questão.

"Explico ao senhor: o diabo vige dentro do homem, os crespos do homem — ou é o homem arruinado, ou o homem dos avessos. Solto, por si, cidadão, é que não tem diabo nenhum. Nenhum! — é o que digo. O senhor aprova? Me declare tudo, franco — é alta mercê que me faz: e pedir posso, encarecido. Este caso — por estúrdio que me vejam — é de minha certa importância. Tomara não fosse... Mas, não diga que o senhor, assisado e instruído, que acredita na pessoa dele?! Não? Lhe agradeço! Sua alta opinião compõe minha valia. Já sabia, esperava por ela — já o campo!

Ah, a gente, na velhice, carece de ter uma aragem de descanso. Lhe agradeço. Tem diabo nenhum. Nem espírito. Nunca vi. Alguém devia de ver, então era eu mesmo, este vosso servidor. Fosse lhe contar... Bem, o diabo regula seu estado preto, nas criaturas, nas mulheres, nos homens. Até: nas crianças — eu digo. Pois não é o ditado: "menino — trem do diabo"? E

nos usos, nas plantas, nas águas, na terra, no vento... Estrumes... O diabo na rua, no meio do redemunho... “

(Guimarães Rosa. Grande Sertão: Veredas.)

4. O texto de Guimarães Rosa mostra uma forma peculiar de escrita, denunciada pelos recursos linguísticos empregados pelo escritor. Entre as características do texto, está

a) o emprego da linguagem culta, na voz do narrador, e o da linguagem regional, na voz da personagem.
b) a recriação da fala regional no vocabulário, na sintaxe e na melodia da frase.
c) o emprego da linguagem regional predominantemente no campo do vocabulário.
d) a apresentação da língua do sertão fiel à fala do sertanejo.
e) o uso da linguagem culta, sem regionalismos, mas com novas construções sintáticas e rítmicas.

6. Linguagem das Mídias Eletrônicas

São dois os principais motivos da simplificação e da abreviação de palavras entre quem usa a internet e costuma mandar mensagens: o primeiro, a facilidade de se escrever de modo simplificado, e o segundo, a pressa. Esta, por sua vez, está ligada a outras duas razões: a economia e o desejo de reproduzir virtualmente o ritmo de uma conversa oral.

Boa tarde, amigão,

Como vc está interessado em trabalhar nesta empresa, e somente poderá o fazer por meio de concurso público, deve acessar o link Concursos, em www.fepese.org.br. Assim, tu tens informação não apenas a respeito do concurso da CASAN, mas tb de outros que aquela fundação coordena.

Abraços.
Manoel

5. Assinale a alternativa correta, quanto a esse tipo de correspondência.

a) Nesse tipo de correspondência o termo “amigão” é permitido, desde que realmente haja amizade entre quem a envia e quem a recebe.
b) Nesse tipo de correspondência, são aceitáveis abreviaturas como vc e tb, comuns em e-mails entre amigos.
c) Está correto o emprego de pessoas gramaticais diferentes: vc (você) está interessado e tu tens; considerar isso erro gramatical é preconceito linguístico.
d) Em “somente poderá o fazer” há erro no emprego do pronome oblíquo; a correspondência empresarial, mesmo sob a forma eletrônica, obedece à norma culta da língua.

Gabarito: **1.** D **2.** D **3.** A **4.** B **5.** D

Regimento Interno – AL-TO

Professora Giuliane Torres

RESOLUÇÃO Nº 201, DE 18 DE SETEMBRO DE 1997

Publicada no Diário da Assembleia nº 968

Institui o Regimento Interno da Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins.

A Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins aprovou e eu, seu Presidente, promulgo a seguinte Resolução:

TÍTULO II

Dos Órgãos da Assembleia

CAPÍTULO I
DA MESA DIRETORA

Seção I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 21. A Mesa Diretora da Assembleia, composta de um Presidente, dois Vice-Presidentes e quatro Secretários, é o órgão de direção dos seus trabalhos.

§ 1º Tomarão assento à Mesa Diretora, durante as Sessões Plenárias, o Presidente, o 1º e 2º Secretários, ou os seus substitutos, quando em substituição.

§ 2º Não se encontrando o Presidente presente na abertura das Sessões Plenárias, será ele substituído, sucessivamente e na série ordinal, por um dos Vice- Presidentes, Secretários ou, finalmente, pelo Deputado mais idoso dentre os de maior número de Legislaturas, procedendo-se da mesma forma quando tiver necessidade de deixar sua cadeira.

§ 3º Não se achando presente no momento da abertura dos trabalhos das Sessões Plenárias qualquer dos Secretários, o Presidente convocará um substituto dentre os presentes.

Art. 22. O Presidente da Assembleia, o 1º e 2º Secretários comporão a Comissão Executiva e não poderão fazer parte de qualquer Comissão Permanente, Especial ou de Inquérito.

Art. 23. À Mesa Diretora compete, dentre outras atribuições estabelecidas em lei, neste Regimento, por Resolução da Assembleia, ou delas implicitamente resultantes:

I – dirigir os serviços da Assembleia Legislativa durante as Sessões Legislativas e nos períodos de recesso;

II – tomar as providências necessárias à regularização dos trabalhos legislativos;

III – promover ou adotar, em virtude de decisão judicial, as providências de sua alçada ou de competência da Assembleia Legislativa, relativas ao cumprimento de mandado de injunção, ou suspensão de lei, ou ato normativo;

IV – propor ação de inconstitucionalidade, de ofício, ou por deliberação do Plenário;

V – promover a valorização do Poder Legislativo com a implementação de medidas que resguardem o seu conceito e o dignifique junto à opinião pública;

VI – adotar as providências cabíveis por solicitação do interessado, para a defesa judicial ou extrajudicial de Deputado contra

ameaça, ou a prática de ato que possa vir ou venha atentar contra o livre exercício do mandato parlamentar, ou o exercício de suas prerrogativas;

VII – promover, através de serviço próprio, a segurança e o atendimento aos Parlamentares e às autoridades convidadas ou recepcionadas pelo Poder;

VIII – declarar a perda do mandato de Deputado, nos casos previstos na Constituição, em lei, ou neste Regimento;

IX – declarar a suspensão do exercício do mandato de Deputado;

X – propor ao Plenário projeto de resolução dispondo sobre sua organização, funcionamento, polícia, regime jurídico do pessoal, criação, transformação ou extinção de cargos, empregos e funções e fixação da respectiva remuneração, observados os parâmetros estabelecidos na Lei de Diretrizes Orçamentárias;

XI – (Revogado pela Resolução nº 214, de 28/11/2000.)

XII – apresentar ao Plenário, na Sessão de encerramento do ano legislativo, relatório dos trabalhos realizados;

*XIII – Promulgar emendas à Constituição Estadual.

*Inciso XIII acrescentado pela Resolução nº 214, de 28/11/2000.

Parágrafo único. (Revogado pela Resolução nº 230, de 22/05/2003.)

Seção II
DA COMISSÃO EXECUTIVA

Art. 24. A Comissão Executiva é o órgão de direção dos trabalhos administrativos da Assembleia Legislativa.

§ 1º Compete à Comissão Executiva:

I – aprovar a proposta orçamentária da Assembleia e encaminhá-la ao Poder Executivo;

II – decidir, em última instância, as questões relativas a pessoal e aos serviços administrativos da Assembleia;

III – autorizar a realização de concurso público para provimento de cargos na Assembleia Legislativa;

IV – propor projeto de lei, de resolução, e de decreto legislativo, nos casos previstos na Constituição do Estado, em lei específica e neste Regimento;

V – (Revogado pela Resolução nº 214, de 28/11/2000.)

VI – propor à Assembleia Legislativa projeto de resolução que vise à adoção de novo Regimento Interno;

VII – dar parecer aos pedidos de licença de Deputado, decidindo sobre eles;

VIII – aprovar as Atas das Sessões Solenes.

Seção III
DA PRESIDÊNCIA

Art. 25. A presidência é o órgão representativo da Assembleia Legislativa, responsável por sua ordem e pela direção dos seus trabalhos institucionais e administrativos, na conformidade deste Regimento.

Art. 26. Compete ao Presidente, além de outras atribuições a ele conferidas:

I – quanto às Sessões Plenárias da Assembleia:

a) presidi-las;

b) manter a ordem;

***c) submeter a Ata da Sessão anterior à apreciação do Plenário.**

***Alínea "c" com redação determinada pela Resolução nº 278, de 29/12/2009.**

d) fazer ler o expediente pelo 1º Secretário e despachá-lo;

e) conceder ou negar a palavra aos Deputados;

f) advertir o orador ou o aparteante quanto ao tempo de que dispõe, não permitindo que ultrapasse o tempo regimental;

g) interromper o orador que se desviar da matéria, falar sobre o vencido ou, em qualquer momento, infringir o disposto no art. 87, advertindo-o e, em caso de insistência, retirar-lhe a palavra;

h) autorizar o Deputado a usar a palavra, da bancada;

i) determinar o não-apanhamento de discurso, aparte ou qualquer outro pronunciamento pela taquigrafia;

j) convidar o Deputado a retirar-se do plenário, das Sessões, quando perturbar a ordem;

l) autorizar a publicação de informações ou documentos em inteiro teor, em resumo, ou apenas mediante referência na Ata;

m) decidir, soberanamente, as questões de ordem e as reclamações;

n) submeter à discussão e votação a matéria da Ordem do Dia, estabelecendo o ponto da questão que será objeto da votação;

o) anunciar o resultado da votação e declarar sua prejudicialidade, quando for o caso;

p) convocar as Sessões Plenárias da Assembleia;

q) desempatar as votações simbólicas e votar, quando secretas e nominais, contando-se a sua presença, em qualquer caso, para efeito de quórum;

r) determinar, em qualquer fase dos trabalhos, a verificação de presença, quando julgar necessário, ou a pedido de qualquer Deputado;

s) suspender a Sessão Plenária, deixando a cadeira da presidência, se verificar a impossibilidade de manter a ordem, ou se as circunstâncias assim o exigirem;

t) decidir sobre os pedidos de votação por parte, admitindo-se recurso ao Plenário, interposto pelo autor do pedido;

u) retirar matéria da pauta para cumprimento de despacho, correção de erro ou omissão e para sanar falhas de instrução;

v) aplicar censura verbal a Deputado nos termos deste Regimento;

x) definir a Ordem do Dia das Sessões Plenárias;

II – quanto às proposições:

a) proceder à distribuição de matéria às Comissões Permanentes ou Temporárias;

b) deixar de receber qualquer proposição que não atenda às exigências regimentais, admitindo recurso ao Plenário, interposto pelo autor;

c) deferir a retirada de proposição da Ordem do Dia;

d) mandar arquivar o relatório ou parecer de Comissão que não tenha concluído por projeto;

e) despachar requerimentos verbais ou escritos submetidos à sua apreciação;

f) declarar prejudicada qualquer proposição, que assim deva ser considerada, nos termos regimentais;

g) determinar o arquivamento ou desarquivamento de proposições, nos termos regimentais;

III – quanto às Comissões:

a) designar, por indicação dos líderes, os seus membros efetivos e suplentes, e se estes não a fizerem, dentro do prazo estabelecido por este Regimento, o Presidente fa-la-á;

b) declarar a perda do seu posto por motivo de falta;

c) assegurar os meios e condições necessárias ao seu pleno funcionamento;

d) convocar as Comissões Permanentes para que se reúnam e elejam os seus presidentes e vice-presidentes, observando-se as normas deste Regimento;

e) submeter à apreciação do Plenário os recursos interpostos contra decisão de presidente de Comissão;

f) convidar o relator ou outro membro da Comissão para esclarecimento de parecer, quando necessário;

g) convocar, a requerimento verbal de seu presidente, ou a pedido de qualquer Deputado, aprovado pelo Plenário, excepcionalmente, reunião conjunta das Comissões Técnicas;

h) nomear os membros das Comissões Temporárias;

i) criar, mediante ato, Comissões Parlamentares de Inquérito ou Especial, designando os seus membros por indicação das lideranças;

IV – quanto à Mesa Diretora:

a) presidir suas Sessões;

b) tomar parte nas discussões e deliberações com direito a voto;

c) distribuir as matérias que dependam de parecer;

d) presidir a Comissão Executiva;

e) executar suas decisões, quando a incumbência não for atribuída a outro membro e assinar os respectivos atos;

V – quanto às publicações:

a) determinar a publicação, no Diário da Assembleia, ou em órgão que suas vezes fizer, das matérias do Poder, sujeitas à publicidade;

b) determinar a publicação de informações não oficiais que constem do Expediente e que sejam consideradas do interesse da Casa ou da comunidade;

c) vedar a publicação de pronunciamentos ou quaisquer outras matérias que contenham infringências às normas regimentais;

VI – quanto à competência geral:

a) dar posse aos Deputados;

b) convocar Sessões Extraordinárias da Assembleia;

c) convocar Sessão Legislativa Extraordinária da Assembleia, nos termos da Constituição Estadual;

d) zelar pelo prestígio e decoro da Assembleia, bem como pela dignidade e respeito às prerrogativas constitucionais dos seus membros;

e) dirigir, com suprema autoridade, a polícia da Assembleia;

f) convocar e reunir, periodicamente, os líderes e presidentes das Comissões Permanentes para avaliação dos trabalhos da Casa, exame das matérias em trâmite e adoção das providências julgadas necessárias ao bom andamento das atividades legislativas e administrativas;

g) autorizar a realização de conferências, exposições, palestras ou seminários no edifício da Assembleia, fixar-lhes data e horário, ressalvada a competência das Comissões;

h) promulgar, em quarenta e oito horas, as resoluções da Assembleia, os decretos legislativos e as leis não sancionadas;

i) encaminhar aos órgãos próprios as conclusões das Comissões Parlamentares de Inquérito;

j) assinar a correspondência destinada ao Presidente da República; aos Presidentes do Congresso Nacional, do Senado Federal e da Câmara dos Deputados; aos Governadores de Estado; aos Ministros de Estado;

l) cumprir e fazer cumprir este Regimento Interno;

m) representar a Assembleia em solenidades, ou designar representantes, exclusivamente dentre os membros do Poder Legislativo, observando, em ordem de preferência, os membros da Mesa Diretora e os demais Deputados;

n) declarar a vacância do mandato nos casos de falecimento ou renúncia de Deputado;

o) promulgar, em quarenta e oito horas, a lei cujo veto tenha sido rejeitada e não tenha sido promulgada pelo Governador no prazo constitucional;

p) firmar convênios e contratos de prestação de serviço, podendo delegar estas atribuições.

Parágrafo único. O Presidente poderá, em qualquer momento, fazer ao Plenário comunicação de interesse da Assembleia ou do Estado.

Art. 27. Havendo proposição de sua autoria na Ordem do Dia, e desejando discuti-la, o Presidente passará a direção dos trabalhos ao seu substituto legal, só reassumindo quando terminada a votação da matéria.

Parágrafo único. O Presidente poderá delegar aos Vice-Presidentes competências que lhe sejam próprias.

Art. 28. A competência do Presidente em matéria administrativa é a estabelecida na estrutura administrativa da Assembleia.

Seção IV
DOS VICE-PRESIDENTES

Art. 29. Aos Vice-Presidentes, segundo sua numeração ordinal, incumbe substituir o Presidente em suas ausências ou impedimentos, e sucedê-lo nos casos previstos no art. 16, bem como desempenhar as funções que lhes forem delegadas, na forma estabelecida neste Regimento.

Parágrafo único. Compete ao 1º Vice-Presidente promulgar as leis com sanção tácita, ou cujo veto tenha sido rejeitado pelo Plenário, sempre que o Presidente deixar de fazê-lo em igual prazo ao concedido a este.

Seção V
DOS SECRETÁRIOS

Art. 30. Compete ao 1º Secretário:

I – quanto às Sessões Plenárias:

a) ler ao Plenário a súmula da matéria constante do Expediente;

b) fazer a chamada nas votações nominais e secretas, e na verificação de presença;

c) ler a matéria constante da Ordem do Dia;

d) assinar, com o Presidente, a folha de presença dos Deputados;

e) mandar anotar, em livros próprios, os precedentes regimentais, para solução de casos análogos;

II – quanto aos serviços administrativos:

a) superintender os serviços administrativos da Assembleia;

b) assinar, com o Presidente e o 2° Secretário, atos da Mesa relativos aos servidores da Assembleia;

c) fiscalizar as despesas e observar o ordenamento jurídico relativo ao pessoal administrativo;

d) decidir, em primeira instância, recurso contra atos da direção geral da Assembleia;

e) orientar e fiscalizar a impressão e manutenção do Diário da Assembleia e demais publicações oficiais;

f) providenciar, no prazo máximo de quinze dias, a expedição de certidões que forem solicitadas, para a defesa de direitos e esclarecimento de situações, relativas a decisões, atos e contratos;

III – quanto à competência geral:

a) assinar, com o Presidente, as resoluções, os autógrafos de lei, os decretos legislativos, os atos da Mesa e as Atas das Sessões;

b) receber e elaborar a correspondência legislativa da Assembleia, destinada a Secretário de Estado e outras autoridades de igual ou inferior hierarquia;

c) zelar pela guarda dos papéis submetidos à apreciação da Assembleia, anotar neles o resultado da votação, autenticando-os com sua assinatura.

Art. 31. Compete ao 2º Secretário:

I – fiscalizar a redação das Atas e proceder à sua leitura;

II – assinar, depois do 1º Secretário, as resoluções, os autógrafos de lei, os decretos legislativos, os atos da Mesa e as Atas das Sessões;

III – redigir a Ata das Sessões Secretas;

IV – auxiliar o 1º Secretário nas atribuições previstas nas alíneas “a” e “b” do inciso III, do artigo anterior;

V – encarregar-se dos livros de inscrição de oradores;

VI – anotar o tempo do orador na tribuna;

VII – fiscalizar a folha de freqüência dos Deputados e assiná-la com o 1º Secretário e o Presidente;

VIII – suceder o 1º Secretário, na hipótese do art. 16 deste Regimento.

Art. 32. Compete ao 3º Secretário:

I – orientar e supervisionar os trabalhos das Comissões;

II – auxiliar o 1º e 2º Secretários, substituindo-os na sua ausência, e sucedendo-os na hipótese do art. 16 deste Regimento.

Art. 33. Compete ao 4º Secretário auxiliar os demais Secretários, substituí-los e sucedê-los na hipótese do art. 16 deste Regimento.

Art. 34. Os Secretários serão substituídos conforme sua numeração ordinal e, nessa ordem, substituirão o Presidente nas faltas e impedimentos dos Vice-Presidentes.

Parágrafo único. Para participar de debates, os Secretários deixarão suas cadeiras, dispensando-se a convocação de seu substituto.

*CAPÍTULO I-A
DA PROCURADORIA E OUVIDORIA PARLAMENTAR

Capítulo IA acrescentado pela Resolução nº 267, de 8/07/2008

*Seção I
DA PROCURADORIA PARLAMENTAR

***Art. 34-A. A Procuradoria Parlamentar terá por finalidade promover, em colaboração com a Mesa, a defesa da Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins, de seus órgãos e membros quando atingidos em sua honra ou imagem perante a sociedade, em razão do exercício do mandato ou das suas funções institucionais.**

***§ 1º** A Procuradoria Parlamentar será constituída por um membro titular e dois suplentes designados pelo Presidente da Assembleia Legislativa do Estado do Tocan-

tins, a cada dois anos, no início da sessão legislativa.

***§ 2º** A Procuradoria Parlamentar providenciará ampla publicidade reparadora, além da divulgação a que estiver sujeito, por força de lei ou de decisão judicial, o órgão de comunicação ou de imprensa que veicular a matéria ofensiva a Casa ou a seus membros.

***§ 3º** A Procuradoria Parlamentar promoverá por intermédio do Ministério Público, da Procuradoria Geral do Estado, ou de mandatários advocatícios, as medidas judiciais e extrajudiciais cabíveis para obter ampla reparação, inclusive aquela a que se refere o inciso X do art. 5º da Constituição Federal.

CAPÍTULO II
DAS COMISSÕES

Seção I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 35. As Comissões da Assembleia são:

I – Permanentes, as de caráter técnico-legislativo ou especializado, integrantes da estrutura institucional da Assembleia e agentes do processo legiferante, cabendo-lhes apreciar as matérias submetidas a seu exame e sobre elas deliberar, bem como exercer o poder fiscalizador inerente ao Poder Legislativo, acompanhando os planos e programas governamentais e a execução orçamentária no âmbito de suas competências;

II – Temporárias, as criadas para tratar de assunto determinado no ato de sua constituição, as quais se extinguem com o término da Legislatura, ou antes, quando alcançando o fim que ensejou sua constituição, ou expirado o prazo de sua duração, ou ainda, se a sua instalação não se der nos dez dias seguintes à sua constituição.

Art. 36. Na composição das Comissões assegurar-se-á, tanto quanto possível, a representação proporcional dos partidos ou dos blocos parlamentares.

Art. 37. Os membros das Comissões Permanentes permanecerão no exercício de suas funções até que sejam substituídos na 3ª Sessão Legislativa de cada Legislatura.

Art. 38. Cada partido ou bloco parlamentar poderá ter tantos suplentes quantos forem os membros efetivos.

Parágrafo único. Os suplentes somente poderão votar no caso de o membro efetivo do seu partido ou bloco parlamentar estar licenciado, impedido ou ausente.

Art. 39. As reuniões das Comissões serão realizadas por convocação de seus presidentes, ordinariamente, ou em caráter extraordinário, de ofício, pelo Presidente ou por requerimento de um terço de seus membros.

***§ 1º** Para que as reuniões sejam abertas, é indispensável a presença mínima de um terço de seus membros efetivos ou suplentes.

*§1º com redação determinada pela Resolução nº 214, de 28/11/2000 e alterada pela Resolução nº 307, de 29/08/2012.

§ 2º Para que a Comissão possa deliberar, é indispensável a presença da maioria absoluta de seus membros.

Art. 40. O tempo de duração de cada reunião ordinária de Comissão é de uma hora, podendo ser prorrogado a requerimento de um dos seus membros, aprovado por maioria absoluta.

Art. 41. Aplicam-se ao processo de apreciação de matéria pelas Comissões as regras estabelecidas neste Regimento para a apreciação de proposições em plenário.

Art. 42. O Deputado que não seja membro da Comissão poderá participar da discussão de matéria em estudo e apresentar sugestões, por escrito, sendo-lhe vedado o direito de voto.

***Parágrafo único.** A sugestão apresentada na forma do caput será lida no Expediente, juntada ao processo e deliberada na Ordem do Dia da respectiva Comissão.

*Parágrafo único acrescentado pela Resolução nº 230,de 22/05/2003.

Art. 43. Às Comissões Permanentes, em razão da matéria de sua competência, e às demais Comissões, no que lhes for aplicável, cabe:

I – discutir e votar as proposições que lhes forem distribuídas, sujeitas à deliberação do Plenário;

II – realizar audiência pública com entidades da sociedade civil;

III – convocar Secretários de Estado para prestar informações sobre assuntos inerentes a suas atribuições, ou conceder-lhes audiência para expor assunto de relevância de suas Secretarias;

IV – fiscalizar os atos que envolvam gastos públicos de quaisquer órgãos da administração direta, autárquica, fundacional ou outras entidades da administração indireta;

V – receber petições, reclamações, representações ou queixas de qualquer pessoa contra atos ou omissões das autoridades ou entidades públicas ou prestadoras de serviços públicos;

VI – encaminhar, através da Mesa, pedidos escritos de informação ao Governador do Estado;

VII – solicitar depoimento de qualquer autoridade ou cidadão;

VIII – acompanhar e apreciar programas de obras, planos estaduais, regionais e setoriais de desenvolvimento e sobre eles emitir parecer;

IX – determinar a realização, com o auxílio do Tribunal de Contas do Estado, de diligências, perícias, inspeções e auditorias de natureza contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, nas unidades administrativas dos Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário, da administração direta e indireta, incluídas as fundações e sociedades instituídas e mantidas pelo Poder Público Estadual;

X – propor a sustação dos atos normativos do Poder Executivo que exorbitem do poder regulamentar ou dos limites de delegação legislativa, elaborando a respectiva Resolução;

XI – estudar qualquer assunto compreendido no respectivo campo temático ou área de atividade, podendo promover, em seu âmbito, conferências, exposições, palestras ou seminários;

XII – solicitar audiência ou colaboração de órgãos ou entidades da administração pública direta, indireta, autárquica ou fundacional, e da sociedade civil, para elucidação de matéria sujeita a seu pronunciamento.

Parágrafo único. A competência atribuída às Comissões não exclui a dos Parlamentares.

Seção II
DAS COMISSÕES PERMANENTES

Subseção I
DA COMPOSIÇÃO E INSTALAÇÃO

Art. 44. As Comissões Técnicas Permanentes serão compostas por cinco membros, observada a proporcionalidade partidária.

Parágrafo único. Nenhum Deputado poderá fazer parte, como membro titular, de mais de três Comissões, devendo, no entanto, ser titular de pelo menos uma Comissão Permanente.

Art. 45. Os membros das Comissões Permanentes são designados pelo Presidente da Assembleia, por indicação dos líderes das bancadas ou dos blocos parlamentares, obedecidas as seguintes normas:

I – dividir-se-á o número de Deputados pelo número de membros de cada Comissão, obtendo-se, desse modo, o quociente para a representação partidária ou de bloco parlamentar;

II – a seguir, dividir-se-á o número de Deputados de cada partido ou bloco parlamentar, pelo quociente referido anteriormente; o resultado, abandonados os decimais, fornecerá o número dos respectivos representantes na Comissão.

§ 1º Se restarem vagas a serem preenchidas, estas serão destinadas ao partido ou bloco parlamentar, levando-se em conta as frações do quociente partidário, cabendo a vaga àquele que apresentar maior fração.

§ 2º Antes que se proceda da forma estabelecida no parágrafo anterior, há que se ensejar a participação da minoria, cujo quociente tenha sido inferior a um inteiro, ainda que o seu quociente seja inferior às frações apresentadas pela maioria, ou grandes partidos, ou blocos parlamentares.

§ 3º A indicação a que se refere este artigo deverá ser feita nos primeiros cinco dias da 1ª e 3ª Sessões Legislativas.

§ 4º Esgotado o prazo estabelecido no parágrafo anterior, sem que as lideranças se pronunciem, o Presidente fará, de ofício, as indicações, também no prazo de cinco dias.

Subseção II
DAS COMISSÕES PERMANENTES E SUAS COMPETÊNCIAS

Art. 46. São as seguintes as Comissões Permanentes:

I – Comissão de Constituição, Justiça e Redação, à qual compete analisar:

a) aspecto constitucional, legal, jurídico, regimental e técnica legislativa de projetos, emendas ou substitutivos sujeitos à apreciação da Assembleia, para efeito de admissibilidade e tramitação;

b) admissibilidade de proposta de emenda à Constituição;

c) assunto de natureza jurídica ou constitucional que lhe seja submetido, em consulta, pelo Presidente da Assembleia, pelo Plenário, ou por outra Comissão, ou em razão de recurso previsto neste Regimento;

d) assuntos atinentes aos direitos e garantias fundamentais à organização do Estado, dos Poderes, das funções essenciais à administração da Justiça e da Polícia Militar;

e) matérias relativas a Direito Constitucional, Eleitoral, Civil, Penal, Penitenciário e Processual;

f) registros públicos;

g) desapropriação;

h) intervenção em município;

i) transferência temporária da sede do Governo;

j) direitos e deveres do mandato, perda de mandato de Deputado, pedidos de licença para incorporação de Deputado às Forças Armadas;

l) pedido de licença do Governador e do Vice-Governador para interromper o exercício de suas funções ou se ausentar do Estado ou do País;

m) licença para instauração de processo contra Deputado;

***n) redação final das proposições em geral;**

> ***Alínea "n" com redação determinada pela Resolução nº 214, de 28/11/2000.**

II – Comissão de Finanças, Tributação, Fiscalização e Controle, à qual compete analisar:

a) sistema tributário e financeiro estadual e entidades a eles vinculadas; mercado financeiro e de capitais; autorização para funcionamento das instituições financeiras; operações financeiras e de crédito;

b) matéria relativa à dívida pública interna e externa e à celebração de convênios;

c) matéria tributária, financeira e orçamentária;

d) fixação de remuneração dos Deputados Estaduais, do Governador e do Vice-Governador;

e) fiscalização dos programas de Governo;

f) controle das despesas públicas;

g) averiguação das denúncias, nos termos do art. 34, da Constituição Estadual;

h) prestação de contas do Governador do Estado;

i) exame das contas enviadas pelo Tribunal de Contas;

III – Comissão de Desenvolvimento Rural, Cooperativismo, Ciência, Tecnologia e Economia, à qual cabe analisar:

a) política agrícola e assuntos atinentes à agricultura e à pesca profissional e artesanal;

b) matéria relativa à reforma agrária, justiça agrária e Direito Agrário;

c) desenvolvimento científico e tecnológico;

d) sistema estatístico, cartográfico e demográfico estadual;

e) meios de comunicação social e liberdade de imprensa;

f) cooperativismo e associativismo;

g) política de atividades industrial e comercial;

h) política estadual de turismo;

IV – Comissão de Administração, Trabalho, Defesa do Consumidor, Transportes, Desenvolvimento Urbano e Serviço Público, à qual cabe analisar;

a) economia popular e repressão ao abuso do poder econômico;

b) relações de consumo e medidas de defesa do consumidor;

c) composição, apresentação, qualidade e distribuição de bens e serviços;

d) política salarial do Estado;

e) sindicalismo e organização sindical;

f) direitos, deveres e regime jurídico dos servidores públicos da administração direta, indireta, autárquica e fundacional de qualquer dos Poderes do Estado;

g) direitos e deveres dos agentes políticos;

h) organização político-administrativa do Estado, assuntos referentes à criação, fusão, incorporação e desmembramento de município;

i) reforma administrativa e divisão administrativa e judiciária do Estado;

j) matérias relacionadas a urbanismo e arquitetura, política de desenvolvimento urbano; uso e ocupação do solo urbano, infraestrutura urbana e saneamento básico; habitação e política habitacional; transportes urbanos e de cargas; obras públicas; telecomunicações; mineração e energia;

l) regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões;

m) assuntos referentes ao sistema estadual de viação e aos sistemas de transporte em geral;

n) ordenação e exploração dos serviços de transporte;

V – Comissão de Educação, Cultura e Desporto, à qual compete analisar:

a) assuntos atinentes à educação, em geral, política e sistema educacional, em seus aspectos institucionais, estruturais, funcionais e legais, direitos da educação, recursos humanos e financeiros para a educação;

b) sistema desportivo, sua organização, política e plano de educação física e desportiva;

c) desenvolvimento cultural, inclusive patrimônio histórico, geográfico, arqueológico, cultural e artístico;

d) gestão da documentação governamental e patrimônio arquivístico estadual;

e) diversões e espetáculos públicos, datas comemorativas e homenagens cívicas;

VI – Comissão de Cidadania e Direitos Humanos, à qual compete analisar:

a) assuntos atinentes ao cumprimento integral da Declaração Universal dos Direitos do Homem, inclusive em função preventiva;

b) em todo o Estado, as questões ligadas aos direitos de cidadania, com ênfase especial nos seguintes aspectos:

b.l – violência urbana e rural;

b.2 – direitos do menor;

b.4 – direitos do idoso;

b.5 – sistema penitenciário e direito dos apenados;

b.6 – comunidade indígena;

b.7 – discriminação ética e social;

*VII – Comissão de Saúde, Assistência Social, Meio Ambiente e Turismo à qual compete analisar:

> *Inciso VII com redação determinada pela Resolução n º 327, de 1º/9/2016.

> *Inciso VII com redação determinada pela Resolução nº 282, de 14/12/2010.

*a) assuntos relacionados à saúde, previdência, assistência social, segurança alimentar e nutricional e economia solidária;

> *Alínea “a” com redação determinada pela Resolução n º 327, de 1º/9/2016.

a) assuntos relacionados à saúde, previdência e assistência social;

b) organização institucional da saúde no Estado;

c) política da saúde e processo de planificação em saúde, Sistema Único de Saúde;

d) ações e serviços de saúde pública, campanhas de saúde pública;

e) política e sistema estadual de meio ambiente;

f) direito ambiental e legislação de defesa ecológica;

g) recursos naturais: flora, fauna e solo;

h) averiguação das denúncias contra degradação do meio ambiente;

*i) o desenvolvimento da política de turismo regional e a exploração das atividades e dos serviços;

> *Alínea “i” acrescentada pela Resolução nº 282, de 14/12/2010.

*j) recursos humanos e financeiros para o turismo;

> *Alínea “j” acrescentada pela Resolução nº 282, de 14/12/2010.

*l) toda e qualquer matéria atinente ao turismo em gral, bem como seus aspectos institucionais e legais.

> *Alínea “l” acrescentada pela Resolução nº 282, de 14/12/2010.

*VIII – Comissão Permanente de Segurança Pública, a qual compete analisar:

*a) assuntos sobre segurança pública e seus órgãos institucionais;

*b) programas e políticas governamentais de segurança pública, sua fiscalização e acompanhamento;

***c) programas de prevenção ao uso de drogas e ao tráfico ilícito de entorpecentes ou atividades conexas.**

***Inciso VIII acrescentado pela Resolução nº 236, de 15/12/2003.**

***IX – Comissão Permanente de Acompanhamento e Estudos de Políticas Públicas para a Juventude, a qual compete analisar:**

***a) assuntos atinentes à juventude em geral; política, direito dos jovens, recursos humanos e financeiros para a juventude.**

***b) desenvolvimento cultural, artístico e científico dos jovens;**

***c) políticas públicas direcionadas aos jovens domiciliados no Estado do Tocantins;**

***d) temas que versem sobre os direitos dos jovens;**

***e) ações que visem garantir a proteção dos direitos da população compreendida na faixa etária de 15 a 29 anos.**

***Inciso IX acrescentado pela Resolução nº 243, de 20/12/2005.**

***X – Comissão Permanente de Defesa dos Direitos da Mulher, a qual compete analisar:**

***a) matérias atinentes aos direitos da mulher;**

***b) ações referentes a prevenção da violência contra a mulher em qualquer gênero;**

***Inciso X acrescentado pela Resolução nº 249, de 28/12/2006.**

***XI – Comissão de Minas e Energia, a qual compete analisar:**

***a) questões minerais e energéticas;**

***b) política de recursos atmosféricos, hídricos, energéticos, minerais e de solos;**

***c) políticas destinadas ao fomento e à regulação da cadeia produtiva de recursos minerais no Estado;**

***d) política de pesquisa;**

***e) prospecção à indústria de transformação mineral;**

***f) direito minerário;**

***g) extração e comercialização de águas minerais;**

***h) legislação sobre estâncias hidrominerais.**

*Inciso XI acrescentado pela Resolução nº 280, de 24/03/2010.

Seção III
DAS COMISSÕES TEMPORÁRIAS

Subseção I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 47. As Comissões Temporárias são:

I – Especiais;

II – Parlamentares de Inquérito;

III – de Representação.

§ 1º As Comissões Temporárias serão compostas por membros em número previsto no ato ou requerimento de sua constituição, designados pelo Presidente, por indicação dos líderes, no prazo de dois dias a contar da aprovação da proposição, e, decorrido este prazo, sem pronunciamento das lideranças, o Presidente fá-lo-á em um dia.

§ 2º A participação do Deputado em Comissão Temporária dar-se-á sem prejuízo de suas funções em Comissões Permanentes.

§ 3º O prazo de funcionamento das Comissões Temporárias poderá ser prorrogado, sempre que necessário, a pedido da maioria dos membros.

Art. 48. Compete a cada Comissão Temporária fixar o dia e a hora em que serão realizadas suas reuniões, comunicada sua decisão ao Plenário da Casa.

Art. 49. A proposta da Mesa ou o requerimento de constituição da Comissão Temporária deverá indicar:

I – a finalidade;

II – o número de membros, não superior a sete nem inferior a três;

III – o prazo de funcionamento.

Art. 50. Aplicam-se às Comissões Temporárias, no que couber, as normas referentes às Comissões Permanentes.

Subseção II
DAS COMISSÕES ESPECIAIS

Art. 51. As Comissões Especiais serão constituídas para análise e apreciação de matérias previstas neste Regimento ou em lei ou, ainda, as consideradas relevantes ou para investigação sumária de fato determinado, em ambos os casos, considerados e interesse público.

Parágrafo único. As Comissões Especiais gozam das prerrogativas das demais Comissões, exceto das atribuições específicas à Comissão Parlamentar de Inquérito.

Art. 52. As Comissões Especiais serão criadas, por proposta da Mesa, do Presidente da Assembleia Legislativa ou de um terço dos Deputados, com a aprovação pela maioria simples do Plenário, devendo constar do requerimento e do ato de sua criação o motivo, o número de membros e o prazo de duração.

Subseção III
DAS COMISSÕES PARLAMENTARES DE INQUÉRITO

Art. 53. A Assembleia Legislativa, a requerimento de um terço de seus membros, instituirá Comissão Parlamentar de Inquérito para apuração de fato determinado e por prazo certo, a qual terá poderes de investigação próprios das autoridades judiciais, além de outros previstos em lei e neste Regimento.

§ 1º Considera-se fato determinado o acontecimento de relevante interesse para a vida pública e à ordem constitucional, legal, econômica e social do Estado, que estiver devidamente caracterizado no requerimento de constituição da Comissão.

§ 2º Recebido o requerimento, o presidente mandá-lo-á à publicação, incluindo-o na Ordem do Dia subseqüente, sendo aprovado pela maioria absoluta dos membros da Casa.

§ 3º A Comissão, que poderá atuar também durante o recesso parlamentar, terá o prazo de cento e vinte dias, prorrogável por até metade, mediante deliberação do Plenário, para conclusão de seus trabalhos.

§ 4º Não será criada Comissão Parlamentar de Inquérito enquanto estiverem funcionando pelo menos duas na Assembleia.

Art. 54. O presidente da Comissão Parlamentar de Inquérito requisitará à Comissão Executiva os meios ou recursos administrativos, as condições organizacionais e o assessoramento necessários ao bom desempenho da Comissão.

Art. 55. A Comissão Parlamentar de Inquérito poderá, observada a legislação específica:

I – requisitar funcionários dos serviços administrativos da Assembleia, bem como, em caráter transitório, solicitar funcionários de qualquer órgão ou entidade da administração pública direta, indireta, autárquica e fundacional, ou do Poder Judiciário, necessários aos seus trabalhos;

II – determinar diligências, ouvir indiciados, inquirir testemunhas sob compromisso, requisitar de órgãos e entidades da administração pública informações e documentos, requerer a audiência de Deputados e Secretários de Estado, tomar depoimentos de au-

toridades estaduais e requisitar os serviços de quaisquer autoridades, inclusive policial;

III – deslocar-se a qualquer ponto do território estadual para a realização de investigações e audiências públicas;

IV – estipular prazo para o atendimento de qualquer providência ou realização de diligência sob as penas da lei, exceto quando da alçada de autoridade judiciária.

§ 1º As Comissões Parlamentares de Inquérito valer-se-ão, subsidiariamente, das normas contidas no Código de Processo Penal.

§ 2º Se forem diversos os fatos interrelacionados objeto de inquérito, a Comissão poderá dizer, em separado, sobre cada um deles, mesmo antes de findada a investigação.

Art. 56. Ao término dos trabalhos, a Comissão apresentará relatório circunstanciado, com suas conclusões, que será publicado no Diário da Assembleia e encaminhado:

I – à Mesa, para as providências de sua alçada ou do Plenário, oferecendo, conforme o caso, projeto de lei, de decreto legislativo ou de resolução, que será incluído em Ordem do Dia dentro de cinco Sessões;

II – ao Ministério Público ou à Procuradoria-Geral do Estado, com cópia da documentação, para que promovam a responsabilidade civil ou criminal por infrações apuradas e adotem outras medidas decorrentes de suas funções institucionais;

III – ao Poder Executivo, para adotar as providências saneadoras de caráter disciplinar e administrativo, assinalando prazo hábil para o seu cumprimento;

IV – à Comissão Permanente que tenha maior pertinência com a matéria, à qual incumbirá fiscalizar o atendimento do prescrito no inciso anterior;

V – ao Tribunal de Contas, para tomada das providências previstas no art. 32 da Constituição Estadual.

Parágrafo único. Nos casos dos incisos II, III e V, a remessa será feita pelo Presidente da Assembleia, no prazo de cinco dias úteis, contados da data da publicação do relatório no Diário da Assembleia.

Subseção IV
DA COMISSÃO DE REPRESENTAÇÃO

Art. 57. A Comissão de Representação será constituída, de ofício, pela Mesa ou a requerimento de qualquer Deputado, aprovado pela maioria simples do Plenário, para estar presente a atos ou reuniões em nome da Assembleia.

§ 1º A representação que implicar em ônus para a Assembleia somente poderá ser constituída se houver disponibilidade orçamentária.

§ 2º Quando a Assembleia se fizer representar em conferências, reuniões, congressos ou simpósios, serão preferencialmente escolhidos para comporem a Comissão os Deputados que se dispuserem a apresentar teses ou trabalhos relativos ao temário.

Seção IV
DA PRESIDÊNCIA DAS COMISSÕES

***Art. 58. As Comissões terão um presidente e um vice-presidente, eleitos para um mandato de dois anos, permitida a reeleição.**

***Caput do** art 58 com redação determinada pela Resolução nº 217, de 06/03/2001.

§ 1º O Presidente da Assembleia convocará as Comissões Permanentes a se reunirem até dez dias depois de constituídas, para instalação de seus trabalhos e eleição dos respectivos presidentes e vice-presidentes.

§ 2º Será observado, na eleição, no que couber, o estabelecido nos arts. 13 e 14 deste Regimento.

§ 3º Presidirá a reunião o último presidente da Comissão, se reeleito Deputado, e, na sua falta, o mais idoso.

Art. 59. O presidente será, nos seus impedimentos, substituído pelo vicepresidente e, na ausência deste, pelo membro mais idoso da Comissão.

Art. 60. Se vagar o cargo de presidente ou de vice-presidente, proceder-se-á à nova eleição para a escolha do sucessor, salvo se faltarem menos de três meses para o término do mandato, caso em que será provido na forma do artigo anterior.

§ 1º Se a vacância se der por afastamento temporário do titular da presidência, também a substituição dar-se-á na forma do artigo anterior.

§ 2º Tratando-se de Comissão Parlamentar de Inquérito ou de Comissão Especial, a eleição para escolha do sucessor, de que trata este artigo, ocorrerá se faltar mais de um quinto do prazo total de funcionamento da Comissão.

Art. 61. Compete ao presidente da Comissão, além do que lhe for atribuído neste Regimento ou no regulamento das Comissões:

I – assinar a correspondência e demais documentos expedidos pela Comissão;

II – convocar e presidir todas as reuniões da Comissão e nelas manter a ordem e a solenidade necessárias;

III – convocar suplente na ausência ou impedimento de membro titular de Comissão;

IV – fazer ler a Ata da reunião anterior e submetê-la à discussão e votação;

V – dar à Comissão conhecimento de toda a matéria recebida e despachá-la;

VI – designar relatores e distribuir-lhes a matéria sujeita a parecer, ou avocá-la, de ofício, ou a requerimento do líder ou autor, quando esgotado o prazo para relatar e não houver pronunciamento do relator;

VII – conceder a palavra aos membros da Comissão, aos líderes e aos Deputados que a solicitarem;

VIII – advertir o orador que se exaltar no decorrer dos debates ou incorrer nas infrações de discussão de propositura;

IX – interromper o orador que estiver falando sobre o vencido e retirar-lhe a palavra no caso de desobediência;

X – submeter a voto as questões sujeitas à deliberação da Comissão e proclamar o resultado da votação;

XI – conceder vista das proposições aos membros da Comissão, ou avocá-la, quando decorrido o prazo regimental;

XII – enviar à Mesa toda a matéria destinada à votação pelo Plenário;

XIII – representar a Comissão nas suas relações com a Mesa, outras Comissões e líderes;

XIV – solicitar ao Presidente da Assembleia a declaração de vacância na Comissão e a designação de substitutos;

XV – resolver, de acordo com o Regimento, as questões de ordem ou reclamações suscitadas na Comissão;

XVI – remeter à Mesa, no fim de cada Sessão Legislativa, como subsídio para sinopse das atividades da Casa, relatório sobre o andamento e exame das proposições distribuídas à Comissão;

XVII – requerer ao Presidente da Assembleia, quando necessário, a distribuição de matéria a outras Comissões;

XVIII – promover a publicação das Atas da Comissão no Diário da Assembleia;

XIX – solicitar ao órgão de assessoramento institucional, de sua iniciativa ou a pedido do relator, a prestação de assessoria ou consultoria técnicolegislativa ou especializada, durante as reuniões da Comissão para instruir as matérias sujeitas à apreciação desta.

Parágrafo único. Aplicam-se aos presidentes de Comissão, no que couber, o estabelecido no art. 26 deste Regimento.

Art. 62. Os presidentes das Comissões Permanentes reunir-se-ão com os líderes sempre que isso pareça conveniente, ou por convocação do Presidente da Assembleia, sob a presidência deste, para exame e assentamento de providências necessárias à eficiência do trabalho legislativo.

Seção V
DOS IMPEDIMENTOS E AUSÊNCIAS

Art. 63. Havendo proposição de sua autoria na Ordem do Dia e desejando discuti-la, o presidente da Comissão passará a direção dos trabalhos ao seu substituto legal, só reassumindo quando terminada a votação da matéria.

Art. 64. O Deputado membro de Comissão não poderá ser designado relator de matéria da qual seja autor.

Art. 65. Sempre que um membro de Comissão não puder comparecer às reuniões, deverá comunicar o fato ao seu presidente, que fará publicar em Ata a escusa, convocando o respectivo suplente.

§ 1º Se, por falta de comparecimento de membro efetivo, ou de suplente, estiver sendo prejudicado o trabalho de qualquer Comissão, o Presidente da Assembleia, a requerimento do membro que estiver exercendo a presidência da Comissão, designará substituto para o membro faltoso, por indicação do líder da bancada do Deputado ausente.

§ 2º Em caso de matéria urgente ou relevante, caberá ao líder, mediante solicitação do membro que estiver no exercício da presidência, indicar outro membro da sua bancada para substituir, em reunião, o membro ausente.

§ 3º Cessará a substituição logo que o titular ou o suplente voltar ao exercício.

Seção VI
DAS VAGAS

Art. 66. A vaga em Comissão verificar-se-á em virtude de:

I – término do mandato;

II – renúncia;

III – falecimento;

IV – perda do lugar;

V – mudança de partido.

§ 1º A renúncia de qualquer membro de Comissão será acatada e definitiva, desde que manifestada em Plenário ou comunicada, por escrito, ao Presidente da Assembleia.

§ 2º Perderá automaticamente o lugar na Comissão o Deputado que não comparecer a cinco reuniões ordinárias consecutivas, ou a um quarto das reuniões, intercaladamente durante um período da Sessão Legislativa Ordinária, sendo a referida perda declarada pelo Presidente da Assembleia, à vista da comunicação do presidente da Comissão.

§ 3º Para os efeitos deste artigo, o departamento de assessoramento às Comissões emitirá, mensalmente, certidão na qual constem os dias e o número de reuniões ordinárias realizadas, bem como os nomes dos Deputados que compareceram e dos que deixaram de comparecer.

§ 4º A certidão de que trata o parágrafo anterior será enviada ao diretor legislativo da Assembleia que, constatando a hipótese do § 1º deste artigo, a comunicará ao presidente da Comissão, para que este formalize o pedido referido no citado parágrafo.

§ 5º O Deputado que perder o lugar em uma Comissão a ela não poderá retornar.

§ 6º A vaga em Comissão será preenchida por designação do Presidente da Assembleia, no prazo de cinco dias, contados da data de vacância, de acordo com indicação

feita pelo líder do partido ou bloco parlamentar a que pertencer o lugar, ou independentemente dessa comunicação, se não for feita naquele prazo.

§ 7º O Deputado que mudar de partido será substituído, por indicação do líder a que pertencer a representação na Comissão, observando-se o coeficiente partidário.

Seção VII
DAS REUNIÕES

Art. 67. As Comissões reunir-se-ão na sede da Assembleia Legislativa em dias e horas prefixados, ordinariamente, de terça a sexta-feira.

§ 1º Em nenhum caso, o seu horário poderá coincidir com o da Ordem do Dia das Sessões Ordinárias ou Extraordinárias da Assembleia.

§ 2º As reuniões das Comissões Temporárias não deverão ser concomitantes com as reuniões ordinárias das Comissões Permanentes.

§ 3º O Diário da Assembleia publicará, em todos os seus números, a relação das Comissões e de seus membros, com a designação dos locais, dias e horários em que se realizam as reuniões.

§ 4º As reuniões extraordinárias serão convocadas pelo seu presidente, de ofício, ou a requerimento de um terço dos seus membros, com designação de dia, hora, local e objeto.

§ 5º As reuniões extraordinárias durarão o tempo necessário ao exame da pauta respectiva, a juízo da presidência.

Art. 68. As reuniões das Comissões serão:

I – públicas;

II – reservadas;

III – secretas.

§ 1º Salvo deliberação em contrário, as reuniões serão públicas.

§ 2º Serão reservadas, a juízo da Comissão, as reuniões em que haja matéria que deva ser debatida com a presença apenas dos funcionários em serviço na Comissão e técnicos ou autoridades que forem convidados.

§ 3º Serão secretas as reuniões quando as Comissões tiverem que deliberar sobre perda de mandato, ou a requerimento da maioria absoluta dos membros da Comissão.

§ 4º Nas reuniões secretas, servirá como secretário da Comissão, por designação do presidente, um de seus membros, que também elaborará a Ata respectiva.

§ 5º Só os Deputados poderão assistir às reuniões secretas e, havendo testemunhas chamadas a depor, estas participarão apenas durante o seu depoimento.

§ 6º Deliberar-se-á, preliminarmente, nas reuniões secretas, sobre a conveniência de seu objeto ser votado em Sessão Secreta da Assembleia, caso em que a Comissão formulará, pelo seu presidente, a necessária solicitação ao Presidente da Assembleia.

§ 7º A Ata da reunião secreta, acompanhada dos pareceres e emendas que forem discutidos e votados, bem como dos votos apresentados em separado, depois de fechados em invólucro lacrado, etiquetado, datado e rubricado por todos os membros presentes, serão enviados ao arquivo da Assembleia, com a indicação do prazo pelo qual ficarão indisponíveis para consulta.

Seção VIII
DOS TRABALHOS

Subseção I
DA ORDEM DOS TRABALHOS

Art. 69. Os trabalhos das Comissões serão iniciados com a presença mínima de um terço dos seus membros efetivos e obedecerão à seguinte ordem:

I – discussão e votação da Ata da reunião anterior;

II – expediente, que conterá:

a) sinopse da correspondência e outros documentos recebidos;

b) comunicação das matérias distribuídas aos relatores;

III – Ordem do Dia, que conterá:

a) discussão e votação de requerimentos e relatórios em geral;

b) discussão e votação de proposições e respectivos pareceres sujeitos à aprovação do Plenário da Assembleia.

§ 1º Esta ordem poderá ser alterada pela presidência da Comissão para tratar de matérias em regime de urgência, ou a requerimento de qualquer dos seus membros, dando preferência para determinado assunto, se assim aprovar o Plenário desta, ou, ainda, no caso de comparecimento de Secretário de Estado, ou de qualquer outra autoridade ou, de realização de audiência pública.

§ 2º As Comissões deliberarão por maioria de votos, presente a maioria absoluta dos seus membros.

Art. 70. As Comissões a que for distribuída uma proposição poderão estudá-la em reunião conjunta, por acordo dos respectivos presidentes, com um só relator ou relator substituto, devendo os trabalhos serem dirigidos pelo presidente da Comissão de Constituição, Justiça e Redação.

Subseção II
DOS PRAZOS

Art. 71. Excetuados os casos em que este Regimento determine de forma diversa, as Comissões deverão obedecer aos seguintes prazos para examinar as proposições e sobre elas decidir:

I – oito dias, quando se tratar de matéria em regime de urgência;

II – quinze dias, quando se tratar de matéria em regime de prioridade;

III – trinta dias, quando se tratar de matéria em regime de tramitação ordinária, prorrogáveis por igual período com aprovação da maioria dos membros da Comissão;

***IV –** o mesmo prazo da proposição principal, quando se tratar de emendas, correndo o prazo em conjunto para as Comissões.

*Inciso IV com redação determinada pela Resolução nº 214, de 28/11/2000.

§ 1º O Deputado designado relator disporá da metade dos prazos estabelecidos nos incisos I, II e III para emissão do parecer, prorrogáveis por até a metade.

§ 2º O prazo destinado ao relator é improrrogável quando se tratar de matéria em regime de urgência.

§ 3º Esgotado o prazo destinado ao relator, o presidente da Comissão avocará a proposição ou designará outro membro para relatá-la, na metade do prazo destinado ao primeiro relator.

Art. 72. Os interstícios regimentais e os prazos constantes do artigo anterior não serão considerados, quando requerido, por escrito, pelo líder ou pela Mesa e aprovado pelo Plenário.

Seção IX
DA ADMISSIBILIDADE E DA APRECIAÇÃO DAS MATÉRIAS PELAS COMISSÕES

Art. 73. Antes da deliberação do Plenário, ou quando esta for dispensada, as proposições, exceto os requerimentos, dependem da manifestação das Comissões a que a matéria estiver afeta, cabendo:

I – à Comissão de Constituição, Justiça e Redação, em caráter preliminar, o exame de sua admissibilidade sob os aspectos da constitucionalidade, legalidade, juridicidade, regimentalidade e de técnica legislativa,

e pronunciar-se sobre o seu mérito quando for o caso;

II – à Comissão de Finanças, Tributação, Fiscalização e Controle, quando a matéria depender de exame sob os aspectos financeiro e orçamentário, manifestar-se previamente quanto à sua compatibilidade ou adequação com o Plano Plurianual, a Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento Anual;

III – às demais Comissões competentes, em razão da respectiva matéria de que tratar a proposição, pronunciarem sobre o seu mérito.

Parágrafo único. Exclui-se da exceção contida no caput deste artigo o requerimento de constituição de Comissão Parlamentar de Inquérito, nos termos do art. 53 deste Regimento.

***Art. 73-A.** Será terminativo o parecer:

***I –** da Comissão de Constituição, Justiça e Redação, quanto à constitucionalidade ou juridicidade da matéria;

***II –** ' da Comissão de Finanças, Tributação, Fiscalização e Controle, sobre a adequação financeira ou orçamentária da proposição.

***§ 1º** O Autor da proposição, com o apoio de um sexto dos Membros da Assembleia Legislativa poderá, no prazo de cinco dias contados após tomar ciência, requerer que seja o parecer submetido à apreciação do Plenário, caso em que a Proposição será enviada à Mesa para sua inclusão na Ordem do dia, em apreciação preliminar.

***§ 2º** Se o Plenário rejeitar o parecer, a proposição retornará à tramitação normal; caso contrário, ou não tendo havido interposição de recurso, será arquivada por despacho do Presidente da Assembleia.

*Art. 73-A acrescentado pela Resolução nº 230, de22/05/2003.

Art. 74. No desenvolvimento dos seus trabalhos, as Comissões observarão as seguintes normas:

I – no caso de matéria distribuída, cada Comissão deve se pronunciar sobre a matéria de sua competência, não cabendo a qualquer Comissão manifestar-se sobre o que não for de sua atribuição específica;

II – ao apreciar a proposição, a Comissão poderá propor a sua adoção ou a sua rejeição total ou parcial, sugerir o seu arquivamento, formular projeto dela decorrente, dar-lhe substitutivo e apresentar-lhe emenda ou subemenda;

III – lido o parecer, ou dispensada a sua leitura, se for distribuído em avulsos, será ele de imediato submetido à discussão;

IV – durante a discussão na Comissão, podem usar da palavra o autor do projeto, o relator, demais membros e líderes, durante dez minutos improrrogáveis, e por cinco minutos os Deputados que a ela não pertençam;

V – encerrada a discussão, proceder-se-á à votação;

VI – se for aprovado o parecer em todos os seus termos, será tido como da Comissão e, desde logo, assinado pelo presidente, relator e demais membros presentes;

VII – se ao voto do relator forem sugeridas alterações, com as quais ele concorde, ser-lhe-á concedido o prazo até a reunião seguinte para a redação do novo texto;

VIII – na hipótese de a Comissão aceitar parecer diverso do relator, o deste constituirá voto em separado;

IX – sempre que adotar voto com restrições, o membro da Comissão expressará em que consiste a sua divergência; não o fazendo, o seu voto será considerado integralmente favorável;

***X – o membro da Comissão que pedir vista tê-le-á por até trinta e seis horas, se não se tratar de matéria em regime de urgência; (NR)**

***Inciso X com redação determinada pela Resolução nº 283, de 14/12/2010**

X – o membro da Comissão que pedir vista do processo tê-la-á por doze horas, se não se tratar de matéria em regime de urgência;

***XI – aos processos de proposições em regime de urgência será concedida vista por até vinte e quatro horas. (NR)**

***Inciso XI com redação determinada pela Resolução nº 283, de 14/12/2010**

XI – aos processos de proposições em regime de urgência será concedida vista por quatro horas;

XII – quando mais de um membro da Comissão, simultaneamente, pedir vista, ela será conjunta e na própria Comissão;

XIII – os pedidos de vista nas Comissões só poderão ser formulados por um membro de cada partido ou bloco parlamentar, não podendo haver atendimento a pedidos sucessivos;

XIV – quando algum membro de Comissão retiver em seu poder papéis a ela pertencentes, adotar-se-á o seguinte procedimento:

a) frustrada a reclamação escrita do presidente da Comissão, o fato será comunicado à Mesa;

b) o Presidente da Assembleia fará apelo a este membro da Comissão no sentido de atender à reclamação, fixando-lhe para isto o prazo de três dias;

c) se, vencido o prazo, não houver sido atendido o apelo, o Presidente da Assembleia designará substituto na Comissão para o membro faltoso, por indicação do líder da bancada respectiva, no prazo de vinte e quatro horas, ou, independente disso, se vencido este prazo, mandará proceder à restauração dos autos.

***Art. 75.** Encerrada a apreciação, pelas Comissões, da matéria sujeita á deliberação do Plenário, a proposição será enviada à Mesa e aguardará a sua inclusão na Ordem do Dia.

*Art. 75 com redação determinada pela Resolução nº 230, de 22/05/2003.

Art. 76. Salvo disposição em contrário, a proposição que não tiver parecer nos prazos estabelecidos neste Regimento poderá ser incluída na Ordem do Dia, independentemente de parecer, por determinação do Presidente da Assembleia.

Art. 77. O prazo será comum às Comissões quando se tratar de matéria em regime de urgência que deva ser apreciada por mais de uma Comissão, sendo a proposição discutida e votada ao mesmo tempo em cada uma delas.

TÍTULO III

Das Sessões Plenárias

CAPÍTULO I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 78. As Sessões Plenárias da Assembleia Legislativa são:

I – Sessão Especial de Posse;

***II – Ordinárias, as de qualquer Sessão Legislativa, realizadas em todos os dias úteis, de terça a quinta-feira;**

***Inciso II com redação determinada pela Resolução nº 234, de 26/08/2003.**

III – Extraordinárias, as realizadas diversas das prefixadas para as Ordinárias;

IV – Especiais, as realizadas em dias ou horas diversos das Sessões Ordinárias, para

conferências e para ouvir Secretários de Estado ou outra autoridade, quando convocados;

***V – Solenes, as realizadas para grandes comemorações ou homenagens especiais, em dias ou horas diversos das Sessões Ordinárias, salvo deliberação do Plenário.**

*Inciso V com redação determinada pela Resolução nº 320, de 08/07/2015.

***Art. 79.** As Sessões Ordinárias serão realizadas às terças e quintas-feiras, com início às nove horas e encerramento às doze horas. Às quartas-feiras serão realizadas duas Sessões Ordinárias, a primeira com início às nove horas e encerramento às doze horas, e a segunda com início às quinze horas e encerramento às dezoito horas.

*Art 79 com redação determinada pela Resolução nº 253, de 22/03/2007.

Art. 80. As Sessões Extraordinárias terão duração pelo tempo necessário à discussão e votação das matérias constantes da Ordem do Dia e serão destinadas, exclusivamente, à apreciação das proposições constantes da convocação.

§ 1º A Sessão Extraordinária será convocada pelo Presidente, de ofício, por solicitação dos líderes ou por deliberação do Plenário, a requerimento de qualquer Deputado.

§ 2º O Presidente prefixará o dia, a hora e a Ordem do Dia da Sessão Extraordinária, que serão comunicados à Assembleia, em reunião, ou pelo Diário da Assembleia e, quando mediar tempo inferior a vinte e quatro horas para a convocação, também, por via telegráfica ou telefônica, aos Deputados.

Art. 81. A Assembleia poderá realizar Sessão Especial para comemoração ou recepção a autoridades, realização de conferências, a juízo do Presidente, ou por deliberação do Plenário, mediante requerimento de Deputado.

Art. 82. As Sessões serão públicas, mas, excepcionalmente, poderão ser secretas, quando assim deliberado pelo Plenário.

Art. 83. Nas Sessões Solenes observar-se-á a ordem dos trabalhos que for estabelecida pelo Presidente, podendo serem admitidos convidados à Mesa e em Plenário.

Parágrafo único. Nas Sessões Solenes, os oradores serão designados pelo Presidente da Assembleia, ouvidos os líderes.

Art. 84. Poderá a Sessão ser suspensa por conveniência da manutenção da ordem, computando-se o tempo da suspensão no prazo regimental.

Art. 85. A Sessão da Assembleia só poderá ser levantada antes do prazo previsto para o término dos seus trabalhos no caso de:

I – tumulto grave;

II – falecimento de Deputado, Chefe de um dos Poderes, ou quando for decretado luto oficial;

III – presença de menos de um terço de seus membros.

Art. 86. Fora dos casos expressos, só mediante deliberação da Assembleia, a requerimento de um terço, no mínimo, dos Deputados, ou líderes que representem este número, poderá a Sessão ser suspensa, levantada ou interrompida.

***Art. 86-A.** O prazo da duração da Sessão poderá ser prorrogada pelo Presidente, de ofício, ou por deliberação do Plenário, a requerimento de qualquer dos Líderes, por tempo nunca superior a uma hora.

*Art.86-A acrescentado pela Resolução nº 230, de 22/05/2003.

Art. 87. Para a manutenção da ordem, respeito e austeridade das Sessões, serão observadas as seguintes regras:

I – só os Deputados podem ter assento no plenário, ressalvado o disposto neste Regimento;

II – não será permitida conversação que perturbe os trabalhos;

III – o Presidente falará sentado e os demais Deputados de pé, a não ser que fisicamente impossibilitados;

IV – o orador falará da tribuna, a menos que o Presidente permita o contrário;

V – ao falar da bancada, o orador em nenhuma hipótese poderá fazê-lo de costas para a Mesa;

VI – a nenhum Deputado será permitido falar sem pedir a palavra e sem que o Presidente a conceda e somente após esta concessão a taquigrafia iniciará o apanhamento do discurso;

VII – se o Deputado pretender falar ou permanecer na tribuna antiregimentalmente, o Presidente adverti-lo-á; se, apesar dessa advertência, o Deputado insistir em falar, o Presidente dará o seu discurso por terminado;

VIII – sempre que o Presidente der por findo o discurso, os taquígrafos deixarão de registrá-lo;

IX – se o Deputado perturbar a ordem ou o andamento regimental da Sessão, o Presidente poderá censurá-lo oralmente, ou, conforme a gravidade, promover a aplicação das sanções previstas neste Regimento;

X – o Deputado, ao falar, dirigirá a palavra ao Presidente ou aos Deputados de modo geral;

XI – referindo-se, em discurso, ao colega, o Deputado deverá preceder o seu nome do tratamento de Senhor Deputado ou de Deputado; quando a ele se dirigir, o Deputado dar-lhe-á o tratamento de Excelência;

XII – nenhum Deputado poderá referir-se, de forma descortês ou injuriosa, a qualquer de seus pares e, de forma geral, a qualquer representante do Poder Público, a instituições ou pessoas;

XIII – se o Deputado desrespeitar o disposto no inciso anterior, o Presidente determinará à taquigrafia que exclua das suas notas a parte considerada inconveniente;

XIV – não se poderá interromper o orador, salvo concessão especial deste para levantar questão de ordem ou para apartéa-lo, e no caso de comunicação relevante que o Presidente tiver de fazer.

Art. 88. O Deputado só poderá falar nos expressos termos deste Regimento:

I – para apresentar proposição;

II – para fazer comunicação ou versar sobre assuntos diversos, à hora destinada às breves comunicações, ou nas Discussões Parlamentares, se devidamente inscrito;

III – sobre proposição em discussão;

IV – em questão de ordem.

Art. 89. No recinto do plenário, durante as Sessões, só serão admitidos os Deputados, os funcionários da Assembleia em serviço local e os jornalistas credenciados.

§ 1º Nas Sessões Solenes, quando for permitido o ingresso de autoridades no plenário, os convites serão feitos de maneira a assegurar, tanto aos convidados como aos Deputados, lugares determinados.

§ 2º Haverá lugares na tribuna de honra reservados aos Parlamentares visitantes e autoridades convidadas.

§ 3º Ao público será franqueado o acesso às galerias para assistir às Sessões, decentemente trajado e sem dar sinal de aplausos ou reprovação ao que se passar no recinto do plenário.

§ 4º Aos profissionais da imprensa serão assegurados lugares na tribuna própria, e para que possam adentrar o recinto do plenário, deverão apresentar-se adequadamente trajados e devidamente credenciados pelo órgão competente da Diretoria de Comunicação.

CAPÍTULO II
DAS SESSÕES PÚBLICAS

Seção I
DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 90. À hora do início da Sessão Plenária, os membros da Comissão Executiva e os Deputados ocuparão os seus lugares.

§ 1º A Bíblia Sagrada deverá ficar, durante todo o tempo da Sessão, em local designado, à disposição de quem dela quiser fazer uso.

§ 2º Achando-se presente no mínimo um terço dos Deputados, o Presidente declarará aberta a Sessão, proferindo as seguintes palavras: "Sob a proteção de Deus, havendo número legal e em nome do povo tocantinense, declaro aberta a presente Sessão".

§ 3º Não se verificando o quórum para abertura dos trabalhos, o Presidente deixará de abrir a Sessão, transferindo a Ordem do Dia para a Sessão seguinte.

§ 4º Só por motivo de força maior a Sessão poderá ser iniciada após o horário regimental e neste caso, se necessário, poderá se desenvolver pelo tempo de uma Sessão normal, estabelecido neste Regimento.

Art. 91. As Sessões Ordinárias se dividem em:

I – Pequeno Expediente; e

II – Grande Expediente.

Seção II
DO PEQUENO EXPEDIENTE

Art. 92. O Pequeno Expediente terá a duração de uma hora, assim distribuída:

*** I – a primeira meia hora será destina à abertura dos trabalhos: apreciação da ata, leitura do expediente e apresentação de proposições;**

***Inciso I com redação determinada pela Resolução nº 278, de 29/12/2009.**

I – a primeira meia hora será destinada à abertura dos trabalhos: leitura da Ata, leitura do expediente e apresentação de proposições;

II – os trinta minutos seguintes serão destinados às Comunicações, em que cinco oradores, previamente inscritos, respeitada a proporção partidária, usarão da palavra pelo prazo improrrogável de cinco minutos, sem apartes, sobre o assunto de sua livre escolha.

***§ 1º** Após a abertura da Sessão, o Presidente determinará ao 1º Secretário que proceda à leitura do texto bíblico e, em seguida, submeterá a Ata da Sessão anterior à apreciação do Plenário.

*§ 1º com redação determinada pela Resolução nº 278, de 29/12/2009.

§ 2º Submetida à votação a Ata da Sessão anterior e pretendendo algum Deputado alterá-la ou retificá-la, em questão de ordem, fará a solicitação ao Presidente que, achando-a cabível, a deferirá, devendo a retificação ou alteração constar de observação no rodapé, da mesma Ata.

§ 3º O Presidente, aprovada a Ata, dará a palavra ao 1º Secretário para que proceda à leitura da matéria constante do Expediente.

§ 4º Encerrada a leitura da matéria constante do Expediente, o Presidente declarará oportuno o momento para a apresentação de proposições.

§ 5º Apresentadas as proposições e havendo algum pedido de urgência, o Presidente colocá-lo-á em votação do Plenário e, se aprovado, serão incluídas na Ordem do Dia da Sessão Ordinária seguinte.

§ 6º Havendo oradores inscritos, ser-lhes-á concedida a palavra pelo prazo máximo de cinco minutos improrrogáveis, observada a proporção partidária ou de blocos parlamentares de forma intercalada.

§ 7º É facultado ao orador inscrito transferir o uso da palavra a outro Deputado de sua representação partidária ou bloco parlamentar.

§ 8º O orador inscrito que, chamado a usar a tribuna, não se encontrar presente, perderá sua inscrição.

§ 9º As inscrições que não puderem ser atendidas em virtude do levantamento ou não-realização da Sessão transferir-se-ão para a Sessão Ordinária seguinte.

Seção III
Do Grande Expediente

Art. 93. O Grande Expediente terá a duração de duas horas destinadas:

I – à discussão e votação de matéria constante da Ordem do Dia;

***II – às Discussões Parlamentares, pelo prazo de vinte minutos a cada Deputado, no total de sete, observada a proporcionalidade partidária ou bloco parlamentar.**

*Inciso II com redação determinada pela Resolução nº 230, de 22/05/2003.

§ 1º Havendo quórum para deliberação, o Presidente dará a palavra ao 1º Secretário para que proceda à leitura da matéria constante da Ordem do Dia.

§ 2º Lida a matéria pelo 1º Secretário, o Presidente colocá-la-á em discussão e havendo oradores inscritos dar-lhes-á a palavra pelo prazo regimental, observada a proporcionalidade partidária ou de bloco parlamentar e de forma intercalada; não havendo oradores inscritos, será dada por encerrada a discussão, passando-se à votação, observado para tanto o que dispõe este Regimento.

§ 3º No decorrer da discussão ou votação, poderá ser feita a verificação de quórum, a pedido de qualquer Deputado ou por determinação do Presidente. Verificada a inexistência de número legal, passar-se-á à fase seguinte dos trabalhos, transferindo-se a matéria da Ordem do Dia para a Sessão seguinte e registrando-se em Ata o nome dos faltosos.

***§ 4º** A inscrição para que o orador utilize a tribuna será feita perante o Segundo-Secretário, até o início da Sessão.

*§ 4º acrescentado pela Resolução nº 230, de 22/05/2003.

***§ 5º** O orador inscrito poderá transferir o uso da palavra, a outro Deputado de sua representação partidária ou bloco parlamentar.

*§ 5º acrescentado pela Resolução nº 230, de 22/05/2003.

***§ 6º** As inscrições que não puderem ser atendidas, em virtude do levantamento ou não-realização da Sessão, serão transferidas para a Sessão Ordinária seguinte.

*§ 6º acrescentado pela Resolução nº 230, de 22/05/2003.

CAPÍTULO III
DAS SESSÕES SECRETAS

Art. 94. As Sessões Secretas serão convocadas com indicação precisa dos seus objetivos:

I – a requerimento escrito de Comissão, para tratar de matéria de sua competência;

II – pela maioria absoluta dos membros da Assembleia;

III – por líder de bancada ou um terço dos membros da Assembleia.

§ 1º Em todos os casos indicados nos incisos anteriores há de haver deliberação da maioria absoluta do Plenário.

§ 2º Será secreta a Sessão em que a Assembleia deliberar sobre a perda de mandato de Deputado.

Art. 95. Nas Sessões Secretas não poderão permanecer no recinto do plenário nem mesmo os funcionários da Casa, devendo a presidência diligenciar no sentido de garantir o resguardo do sigilo.

§ 1º Em Sessão Secreta, a Assembleia deliberará preliminarmente se a matéria que motivou a convocação deve ser tratada sigilosamente ou se publicamente.

§ 2º Excetua-se do disposto no § 1° deste artigo as Sessões Secretas referidas no artigo anterior.

§ 3º A discussão sobre se a Sessão deve ser ou não ser secreta não pode ultrapassar o tempo de uma hora, podendo cada líder ocupar a tribuna por um período de dez minutos improrrogáveis.

§ 4º Antes de se encerrar a Sessão Secreta, a Assembleia resolverá se deverão ficar secretos os seus debates e deliberações, ou se deve constá-los em Ata pública.

§ 5º Antes de se levantar a Sessão Secreta, a Ata respectiva será aprovada e juntamente com os documentos que a ela se refiram serão encerrados em invólucro lacrado, etiquetado, datado e rubricado pelos membros da Mesa, devendo serem guardados em arquivo próprio.

§ 6º Se a Sessão Secreta tiver por objetivo ouvir Secretários de Estado ou testemunhas chamadas a depor, estes participarão dela apenas durante o tempo necessário.

CAPÍTULO IV
DA QUESTÃO DE ORDEM, DA ATA E DO DIÁRIO DA ASSEMBLEIA

Seção I
DA QUESTÃO DE ORDEM

Art. 96. A questão de ordem será resolvida de imediato e soberanamente pelo Presidente.

§ 1º A questão de ordem só poderá ser levantada, em rápida observação, e desde que seja de natureza a influir diretamente na marcha dos trabalhos, corrigindo engano ou chamando a atenção para o descumprimento de norma constitucional e regimental.

§ 2º Durante a Ordem do Dia só poderá ser levantada questão de ordem com relação à matéria nela inserida.

§ 3º Nenhum Deputado poderá exceder o prazo de três minutos para formular questão de ordem, nem poderá falar sobre o mesmo assunto mais de uma vez.

§ 4º A questão de ordem deve ser objetiva e claramente formulada, com a indicação precisa da disposição regimental ou constitucional cuja observância se pretenda elucidar, e referir-se, única e exclusivamente, à matéria em discussão.

§ 5º Se o Deputado não indicar, inicialmente, o dispositivo constitucional ou regimental inobservado, em razão de que formulou a questão de ordem, o Presidente não permitirá a sua permanência na tribuna e determinará a exclusão, na Ata e nos Anais, das palavras por ele pronunciadas.

§ 6º As questões de ordem formuladas nos termos deste Regimento serão resolvidas soberanamente pelo Presidente da Sessão, não sendo lícito ao Deputado opor-se à decisão ou criticá-la.

Seção II
DAS ATAS

Art. 97. Lavrar-se-á Ata com a sinopse dos trabalhos de cada Sessão, cuja redação obedecerá ao padrão uniforme adotado pela Mesa.

§ 1º As Atas serão lavradas em livro próprio, em ordem cronológica, devendo os livros, ao se encerrarem, serem mantidos em arquivo da Assembleia.

§ 2º Da Ata deve constar o nome dos Deputados presentes, dos ausentes e daqueles que se ausentarem no decorrer dos respectivos trabalhos.

§ 3º Depois de aprovada, a Ata será assinada pelo Presidente e pelo 1º e 2º Secretários.

§ 4º Ainda que não haja Sessão, por falta de número legal, lavrar-se-á a Ata, devendo neste caso serem mencionados os nomes dos Deputados presentes.

§ 5º A Ata da última Sessão, ao encerrar-se a Sessão Legislativa, será redigida em resumo e submetida à discussão e votação, presente qualquer número de Deputado, antes de se levantar a Sessão.

Art. 98. Nenhum documento será inscrito em Ata sem a expressa permissão do Presidente, por requerimento do Deputado.

Parágrafo único. Qualquer Deputado poderá solicitar a inserção, em Ata, das razões de seu voto, vencedor ou vencido, redigidas em termos concisos e sem alusões pessoais de qualquer natureza e respeitadas as disposições deste Regimento.

Seção III
DO DIÁRIO DA ASSEMBLEIA

Art. 99. O Diário da Assembleia é o órgão oficial de divulgação das atividades do Poder Legislativo.

§ 1º O Diário da Assembleia publicará todos os atos do Poder Legislativo, as Atas das Sessões e a seqüência dos trabalhos parlamentares.

§ 2º Os discursos proferidos durante as Sessões somente serão publicados por extenso, quando solicitado pelo orador, salvo as restrições regimentais.

§ 3º Não será autorizada a publicação de pronunciamentos ou expressões atentatórias ao decoro parlamentar.

TÍTULO IV

Das Proposições

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 100. Proposição é toda matéria sujeita à deliberação da Assembleia.

§ 1º As proposições poderão consistir em:

I – emendas à Constituição do Estado;

II – projetos de lei;

III – medidas provisórias;

IV – projetos de resolução;

V – projetos de decreto legislativo;

VI – vetos;

VII – requerimentos.

§ 2º Toda proposição deverá ser redigida com clareza, em termos explícitos e concisos.

§ 3º Nenhuma proposição poderá conter matéria estranha ao enunciado objetivamente declarado na ementa ou dele decorrente.

Art. 101. As proposições previstas nos incisos I a V do artigo anterior serão encaminhadas ao Presidente da Assembleia, para despacho preliminar.

Art. 102. O Presidente da Assembleia Legislativa devolverá no prazo de três dias ao autor qualquer proposição que:

I – contenha assunto alheio à competência da Assembleia;

II – delegue a outro Poder atribuição privativa do Legislativo;

III – fira dispositivo deste Regimento;

IV – contenha expressões ofensivas a pessoas ou instituições;

V – não observe a boa técnica redacional legislativa prevista neste Regimento.

Art. 103. A proposição de iniciativa de Deputado poderá ser apresentada individual ou coletivamente.

§ 1º Considera-se autor da proposição, para efeitos regimentais, o seu primeiro signatário.

§ 2º São consideradas de simples apoio as assinaturas que se seguirem à primeira, exceto quando se tratar de proposição para a qual a Constituição do Estado ou o Regimento exija determinado número de subscritores.

Art. 104. A proposição poderá ser apresentada por populares nos termos da Constituição Estadual.

Art. 105. A proposição poderá ser justificada por escrito ou verbalmente pelo autor.

Parágrafo único. O relator de proposição, de ofício ou a requerimento do autor, fará juntar ao respectivo processo a justificação oral extraída dos Anais da Casa.

Art. 106. A retirada de proposição em qualquer fase do seu andamento poderá ser feita, quando requerida pelo autor ao Presidente da Assembleia, que, após obter as informações necessárias, definirá pelo acatamento ou não do pedido, de cujo despacho caberá recurso para o Plenário.

§ 1º Se a proposição que se pretende retirar tiver parecer favorável de todas as Comissões competentes para opinarem sobre o seu mérito, somente o Plenário poderá deliberar sobre sua retirada ou não.

§ 2º Se a proposição tem como autor a Comissão Técnica ou a Mesa, esta só poderá ser retirada a requerimento do seu Presidente, com prévia autorização do colegiado.

§ 3º Tratando-se de proposição de iniciativa coletiva, sua retirada dar-se-á a requerimento de, no mínimo, maioria absoluta dos seus signatários.

§ 4º A proposição retirada na forma deste artigo não poderá ser reapresentada na mesma Sessão Legislativa, salvo deliberação do Plenário.

Art. 107. Finda a Legislatura, serão arquivadas todas as proposições que ainda estejam pendentes de deliberação pela Assembleia, exceto as de iniciativa dos demais Poderes.

***Parágrafo único.** A proposição poderá ser desarquivada ou reapresentada na Sessão Legislativa subseqüente, desde que o requeira o seu autor ou autores, ou ainda, 1/3 (um terço) dos membros da Casa.

*Parágrafo único com Redação determinada pela Resolução nº 232/2003, de 25/06/2003.

Art. 108. Quando, por extravio ou retenção indevida, não for possível o andamento de qualquer proposição, vencidos os prazos regimentais, a Mesa, por iniciativa própria ou a requerimento do autor, fará reconstituir o respectivo processo.

Art. 109. Toda proposição será publicada no Diário da Assembleia ou em avulsos, exceto requerimentos.

CAPÍTULO II
DOS PROJETOS

Art. 110. A Assembleia exerce sua função legislativa por via de projeto de lei ordinária, de lei complementar, de lei delegada, de decreto legislativo, de resolução e de proposta de emenda à Constituição do Estado.

Art. 111. A iniciativa dos projetos de lei na Assembleia Legislativa, nos termos do art. 27 da Constituição Estadual e deste Regimento, é a seguinte:

I – de Deputados, individual ou coletivamente;

II – de Comissão ou da Mesa;

III – do Governador do Estado;

IV – do Tribunal de Justiça;

V – do Procurador-Geral de Justiça;

VI – dos cidadãos.

Parágrafo único. A matéria constante do projeto de lei rejeitado somente poderá constituir objeto de novo projeto, na mesma Sessão Legislativa, mediante proposta da maioria absoluta dos membros da Assembleia ou, no caso do inciso VI, por iniciativa dos autores, aprovada pela maioria absoluta do Plenário.

Art. 112. Os projetos compreendem:

I – os projetos de lei, destinados a regular matérias de competência do Poder Legislativo, com a sanção do Governador do Estado;

II – os projetos de lei complementar, destinados a regular matéria constitucional;

III – os projetos de lei delegada, que se destinam à delegação de competência, na forma estabelecida na Constituição Estadual;

IV – os projetos de decreto legislativo, destinados a regular as matérias de exclusiva competência do Poder Legislativo, sem a sanção do Governador do Estado;

V – os projetos de resolução, destinados a regular, com eficácia de lei ordinária, matéria de competência privativa da Assembleia Legislativa, e as de caráter político, processual, legislativo ou administrativo, ou quando a Assembleia deva se pronunciar em casos concretos, como:

a) perda de mandato de Deputado;

b) permissão para instauração de processo disciplinar contra Deputado;

c) constituição de Comissões Temporárias, nos casos previstos neste Regimento;

d) conclusões de Comissão Parlamentar de Inquérito;

e) conclusões de Comissão Permanente sobre proposta de fiscalização e controle;

f) conclusões sobre as petições, representações ou reclamações da sociedade civil;

g) matéria de natureza regimental;

h) assuntos de sua economia interna e dos seus serviços administrativos.

Art. 113. Os projetos deverão ser redigidos em artigos numerados, de forma concisa e clara, precedidos, sempre, da respectiva ementa.

§ 1º Cada projeto deverá conter, simplesmente, a enunciação da vontade legislativa e a respectiva justificativa escrita.

§ 2º Nenhum artigo de projeto poderá conter duas ou mais matérias diversas.

§ 3º O Presidente da Assembleia, antes de emitir o despacho preliminar, poderá abrir aos autores dos projetos que forem apresentados sem a observância dos preceitos fixados neste artigo, o prazo de três dias, para que estes sejam complementados e adequados aos preceitos deste Regimento.

Art. 114. Os projetos que versarem sobre matéria análoga ou conexa à de outro em tramitação serão a ele anexados, de ofício, por ocasião da distribuição, votando-se o mais antigo na ordem de entrada, sendo os demais autores considerados co-autores.

***Art. 115.** Os projetos de lei, de resolução ou de decreto legislativo que receberem parecer contrário, quanto ao mérito, de todas as comissões a que forem distribuídos, serão tidos como rejeitados e arquivados definitivamente por despacho do Presidente da Assembleia, cabendo recurso ao Plenário desta decisão, desde que não tenha havido recurso anterior.

*Art. 115 com redação determinada pela Resolução nº 230, de 22/05/2003.

CAPÍTULO III
DOS REQUERIMENTOS

Seção I
DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 116. Os requerimentos assim se classificam:

I – quanto à competência:

a) sujeitos apenas a despacho do Presidente da Assembleia;

b) sujeitos à deliberação do Plenário;

II – quanto à forma:

a) verbais;

b) escritos.

Art. 117. Os requerimentos independem de parecer das Comissões, salvo deliberação em contrário da Assembleia e os casos excepcionados por este Regimento.

Seção II
REQUERIMENTOS SUJEITOS A DESPACHO APENAS DO PRESIDENTE

Art. 118. Serão verbais ou escritos, e imediatamente despachados pelo Presidente, os requerimentos que solicitem:

I – a palavra ou desistência desta;

II – permissão para falar sentado ou da bancada;

III – leitura de qualquer matéria sujeita ao conhecimento do Plenário;

IV – observância de disposição regimental;

V – retirada, pelo autor, de proposição;

VI – discussão de proposição, por partes;

VII – votação destacada de emenda;

VIII – verificação de votação;

IX – informação sobre a ordem dos trabalhos ou a Ordem do Dia;

X – prorrogação de prazo para o orador na tribuna;

XI – requisição de documentos;

XII – preenchimento do lugar em Comissões;

XIII – inclusão na Ordem do Dia de proposição com parecer, em condições regimentais de nela figurar;

XIV – verificação de presença;

XV – voto de pesar;

XVI – esclarecimento sobre ato da administração ou economia interna;

XVII – reabertura de discussão de projeto com discussão encerrada em Sessão Legislativa anterior.

§ 1º Os requerimentos descritos nos incisos V, XI, XII, XIII, XV, XVII, só poderão ser feitos por escrito.

§ 2º Em caso de indeferimento do pedido do autor, o Plenário poderá ser consultado pelo processo de votação simbólica, sem discussão, nem encaminhamento de votação.

Seção III
REQUERIMENTOS SUJEITOS À DELIBERAÇÃO DO PLENÁRIO

Art. 119. Serão verbais ou escritos, e dependerão de deliberação do Plenário, os requerimentos não especificados neste Regimento e os que solicitem:

I – convocação de Secretário de Estado perante o Plenário;

II – Sessão Extraordinária, Solene ou Secreta;

III – prorrogação da Sessão;

IV – não-realização de Sessão em determinado dia;

V – prorrogação de Ordem do Dia;

VI – retirada da Ordem do Dia de proposição com pareceres favoráveis das Comissões;

VII – audiência de Comissão sobre proposição em Ordem do Dia;

VIII – adiamento de discussão ou votação;

IX – votação por determinado processo;

X – votação de proposição, artigo por artigo, ou de emenda, uma a uma;

XI – urgência, preferência, prioridade;

XII – constituição de Comissões Temporárias;

XIII – pedido de informação;

XIV – votos de louvor, regozijo ou aplauso;

XV – de outro Poder, ou de outra entidade pública, a execução de medidas fora do alcance do Poder Legislativo;

XVI – quaisquer outros assuntos que não se refiram a incidentes sobrevindos no decurso da discussão ou da votação.

Parágrafo único. Os requerimentos previstos nos incisos I, XII XIII, XIV e XV, bem como aqueles não especificados neste Regimento, só poderão ser feitos por escrito.

Art. 120. Qualquer Deputado poderá encaminhar, através da Mesa, pedido de informação sobre atos ou fatos dos demais Poderes, cuja fiscalização interesse ao Legislativo, no exercício de suas atribuições constitucionais legais, ou sobre matéria em tramitação na Casa.

§ 1º Recebido o pedido de informação, será incluído na Ordem do Dia da Sessão Ordinária subseqüente, para votação.

§ 2º Aprovado o requerimento, a Mesa encaminhá-lo-á ao Poder Executivo.

§ 3º Encaminhado o pedido de informação, se esta não for prestada no prazo de vinte dias, o Presidente da Assembleia, sempre que solicitado pelo autor, fará reiterar o pedido através de ofício, em que acentuará aquela circunstância.

§ 4º Não cabem, em requerimento de informação, providências a tomar, consulta, sugestão, conselho ou interrogação sobre propósitos da autoridade a que se dirige.

§ 5º A Mesa tem a faculdade de não receber requerimento de pedido de informação formulado de modo inconveniente ou que contrarie o disposto neste artigo.

§ 6º Cabe recurso ao Plenário da decisão da Mesa a que se refere o parágrafo anterior.

CAPÍTULO IV
DAS EMENDAS

Art. 121. Emenda é a proposição apresentada como acessória de outra proposição.

§ 1º As emendas são supressivas, substitutivas, modificativas, aditivas ou aglutinativas .

§ 2º Emenda supressiva é a que manda erradicar qualquer parte de outra proposição.

§ 3º Emenda substitutiva é a apresentada como sucedânea à parte de outra proposição, que tomará o nome de "substitutivo" quando a alterar, substancial ou formalmente, em seu conjunto, considerando-se formal a alteração que vise exclusivamente ao aperfeiçoamento da técnica legislativa.

§ 4º Emenda modificativa é a que altera a proposição sem modificá-la substancialmente.

§ 5º Emenda aditiva é a que acrescenta parte a outra proposição.

§ 6º Denomina-se emenda aglutinativa a que resulta de fusão de outras emendas, por transação tendente à aproximação dos respectivos objetos.

§ 7º Denomina-se subemenda a emenda apresentada a outra emenda, que pode ser, por sua vez, supressiva, substitutiva ou aditiva, desde que não vencida a supressiva sobre a emenda com a mesma finalidade.

§ 8º Denomina-se emenda modificativa de redação aquela que visa apenas a sanar vício de linguagem, incorreção de técnica legislativa ou lapso manifesto.

Art. 122. Não serão admitidas emendas que impliquem em aumento de despesa prevista:

I – nos projetos de iniciativa exclusiva do Governador do Estado, ressalvado o disposto no art. 28 da Constituição do Estado;

II – nos projetos sobre organização dos serviços administrativos da Assembleia Legislativa, do Tribunal de Justiça e do Ministério Público.

Art. 123. Não serão aceitas emendas ou substitutivos que contenham matéria ou disposições que não sejam rigorosamente pertinentes ao enunciado da proposição.

Art. 124. As emendas poderão ser apresentadas quando as proposições estiverem nas Comissões ou na Ordem do Dia, com discussão ainda não encerrada.

§ 1º Às proposições que tenham dois turnos de discussão e votação, não serão apresentadas emendas no primeiro turno.

§ 2º As Comissões, ao apresentarem parecer sobre emenda, poderão oferecer-lhe subemendas.

§ 3º As emendas poderão ser apresentadas:

I – por Deputado;

II – por Comissão, quando incorporadas a parecer;

III – pelo Governador do Estado, formuladas através de mensagem, a proposição de sua autoria.

TÍTULO VI

Das Matérias Sujeitas a Disposições Especiais

CAPÍTULO I
DA PROPOSTA DE EMENDA À CONSTITUIÇÃO DO ESTADO

Art. 177. A Assembleia apreciará proposta de emenda à Constituição do Estado, se for apresentada:

I – por um terço, no mínimo, dos membros da Assembleia Legislativa;

II – pelo Governador do Estado;

III – por sessenta por cento das câmaras municipais, manifestando-se cada uma delas pela maioria de seus membros.

Art. 178. A Constituição Estadual não poderá ser emendada na vigência de intervenção federal no Estado, de estado de sítio ou de estado de defesa.

Art. 179. Lida, no Expediente, a proposta de emenda constitucional será encaminhada à publicação e à Comissão de Constituição, Justiça e Redação, onde aguardará a apresentação de emendas pelo prazo de dez dias.

§ 1º Esgotado o prazo previsto para apresentação de emendas ao projeto, disporá a Comissão de Constituição, Justiça e Redação de cinco dias para emitir parecer sobre a matéria e, em seguida, encaminhar o processo ao Plenário.

§ 2º Publicado o parecer, será o processo incluído, em primeiro lugar, na Ordem do Dia da Sessão que se seguir, a fim de ser discutido e votado em primeiro turno.

§ 3º Terminada a votação, prevista no parágrafo anterior, entrará o projeto em discussão e votação, em segundo turno, no prazo, ocasião em que não mais se admitirá emenda de espécie alguma.

CAPÍTULO II
DOS PROJETOS DE INICIATIVA DO GOVERNADOR DO ESTADO COM SOLICITAÇÃO DE URGÊNCIA

Art. 180. O projeto de lei de iniciativa do Governador do Estado, para o qual tenha solicitado urgência, findo o prazo de quarenta e cinco dias de seu recebimento pela Assembleia, sem a manifestação definitiva do Plenário, será incluído na Ordem do Dia na primeira Sessão subseqüente, sobrestando-se a deliberação quanto aos demais assuntos, para que se ultime a sua votação.

§ 1º A solicitação do regime de urgência poderá ser feita pelo Governador do Estado depois da remessa do projeto e em qualquer fase de seu andamento, aplicandose a partir daí o disposto no caput deste artigo.

§ 2º O prazo previsto no caput deste artigo não corre nos períodos de recesso da Assembleia Legislativa.

CAPÍTULO III
DAS MATÉRIAS DE NATUREZA PERIÓDICA

Seção I
DOS PROJETOS DE FIXAÇÃO DA REMUNERAÇÃO DOS DEPUTADOS, DO GOVERNADOR, E DO VICE-GOVERNADOR

***Art. 181 O subsídio dos Deputados Estaduais será fixado por lei de iniciativa da Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins, na razão de, no máximo, setenta e cinco por cento daquele estabelecido, em espécie, para Deputados Federais, observando o que dispõem os artigos 39, §4º; 57, §7º; 150, II; 153 III e 153, §2º, I, da Constituição Federal.**

***Art. 181 com redação determinada pela Resolução nº 287, de 23/03/2011.**

***§ 1º O subsídio do Governador, do Vice--Governador e dos Secretários de Estado serão fixados por lei de iniciativa da Assembleia Legislativa do Estado do Tocantins, observando o que dispõem os artigos 37, XI; 39, §4º; 150, II; 153, III e 153, §2º, I da Constituição Federal." (NR)**

*§1º com redação determinada pela Resolução nº 287, de 23/03/2011.

Seção II
DA PRESTAÇÃO E TOMADA DE CONTAS

Art. 182. Recebido o processo de prestação de contas, a Mesa, independente de leitura no Expediente, mandará publicar, dentre suas peças, o balanço geral das contas do Estado, com os documentos que o instruem, e o parecer do Tribunal de Contas, e fará a distribuição em avulsos a todos os Deputados.

Art. 183. Após a publicação e a distribuição em avulsos, o processo será encaminhado à Comissão de Finanças, Tributação, Fiscalização e Controle.

§ 1º O relator terá o prazo de trinta dias para apresentar o parecer sobre a prestação de contas, concluindo com projeto de decreto legislativo.

§ 2º No prazo estipulado no parágrafo anterior poderão ser formulados pedidos de informações.

§ 3º Se o parecer do relator for rejeitado na Comissão, o seu presidente designará novo relator, que dará o parecer do ponto de vista vencedor, no prazo de quinze dias.

§ 4º Aprovado, o parecer será publicado e distribuído em avulsos, após encaminhado à Mesa para ser incluído na Ordem do Dia, para discussão e votação em turno único.

Art. 184. Se as contas não forem aprovadas pelo Plenário, o projeto será encaminhado à Comissão de Constituição, Justiça e Redação, para que indique, através de projeto de decreto legislativo, as providências a serem tomadas pela Assembleia.

Art. 185. Se o Governador não prestar contas, através do Tribunal de Contas, dentro de sessenta dias, após a abertura da Sessão Legislativa, a Comissão de Finanças, Tributação, Fiscalização e Controle as tomará, conforme art. 19, inciso XIII, da Constituição Estadual.

Seção III
DO PLANO PLURIANUAL, DIRETRIZES ORÇAMENTÁRIAS E ORÇAMENTO ANUAL

Art. 186. Recebidos o Plano Plurianual, o Projeto de Lei de Diretrizes Orçamentárias e o Orçamento Anual, o Presidente determinará a sua publicação e distribuição em avulsos aos Deputados.

§ 1º Após a sua publicação e distribuição em avulsos, será o projeto encaminhado à Comissão de Finanças, Tributação, Fiscalização e Controle.

§ 2º Designado relator, permanecerá o projeto na Comissão para o recebimento de emendas, durante o prazo de oito dias.

Art. 187. Decorrido o prazo do artigo anterior, a Comissão de Finanças, Tributação, Fiscalização e Controle apresentará parecer sobre o projeto e as emendas, no prazo de quinze dias.

Art. 188. O parecer será publicado e distribuído em avulsos e incluído o projeto na Ordem do Dia da Sessão seguinte, para discussão em turno único.

Parágrafo único. É lícito ao Deputado, primeiro signatário de emenda ou ao relator, ou ainda ao presidente da Comissão, usar da palavra para encaminhar a votação, observado o prazo máximo de cinco minutos.

Art. 189. Aprovada a redação final, a Mesa encaminhará o autógrafo ao Governador do Estado para sanção.

Seção IV
DO VETO

Art. 190. Recebida a mensagem do veto, será esta imediatamente publicada, distribuída em avulsos e remetida à Comissão de Constituição, Justiça e Redação, a fim de apreciá-la quanto à tempestividade e constitucionalidade, no prazo de cinco dias.

Parágrafo único. Esgotado o prazo da Comissão, sem parecer, o Presidente da Assembleia incluí-lo-á na Ordem do Dia para deliberação pelo Plenário.

Art. 191. O projeto ou a parte vetada será submetida à discussão e votação em turno único, dentro de trinta dias contados do seu recebimento.

Parágrafo único. A votação versará sobre o projeto ou a parte vetada; votando SIM os Deputados rejeitam o veto e votando NÃO, aceitam o veto.

Art. 192. Se o veto não for apreciado pelo Plenário no prazo de trinta dias, será incluído na Ordem do Dia da Sessão imediata, sobrestadas as demais proposições até a sua votação final e ressalvadas as matérias de que trata o art. 28 da Constituição Estadual.

Art. 193. O projeto ou a parte vetada será considerada aprovada se obtiver o voto da maioria absoluta dos membros da Assembleia Legislativa.

Art. 194. Rejeitado o veto, será o projeto reenviado ao Governador para promulgação.

Parágrafo único. Se o projeto não for promulgado dentro de quarenta e oito horas pelo Governador, o Presidente da Assem-

bleia promulgá-lo-á, e se este não o fizer em igual prazo, o Vice-Presidente fá-lo-á.

CAPÍTULO IV
DAS LEIS DELEGADAS

Art. 195. A Assembleia Legislativa poderá delegar poderes para a elaboração de leis ao Governador do Estado nos termos que especifica o art. 31 da Constituição Estadual.

Art. 196. A delegação ao Governador do Estado far-se-á por meio de resolução, especificando o seu conteúdo e os termos de seu exercício.

Parágrafo único. A resolução poderá determinar a apreciação do projeto de lei pela Assembleia Legislativa, que se fará em votação única, proibida a apresentação de emendas.

CAPÍTULO V
DAS MEDIDAS PROVISÓRIAS

Art. 197. Recebida a proposição, será de imediato lida no Expediente e, após sua publicação e distribuição em avulsos, será encaminhada à Comissão de Constituição, Justiça e Redação e às demais Comissões envolvidas com o seu mérito.

§ 1º Na Comissão, a medida provisória aguardará a apresentação de emendas por três dias, sendo admitidas tão somente aquelas que guardem perfeita identidade com a matéria versada na proposição original.

§ 2º A Comissão rejeitará as emendas apresentadas em desacordo com o disposto no parágrafo anterior.

§ 3º A Comissão poderá emitir parecer pela aprovação total ou parcial ou pela alteração da medida provisória ou por sua rejeição e, ainda, pela aprovação ou rejeição de emenda a ela apresentada, devendo concluir, quando resolver por qualquer alteração de seu texto:

I – pela conversão da proposição em projeto de lei;

II – pela apresentação de projeto de decreto legislativo, disciplinando as relações jurídicas decorrentes da vigência dos textos suprimidos ou alterados.

Art. 198. A Comissão disporá do prazo global de oito dias para emitir parecer final sobre a proposição.

§ 1º Devolvida a proposição à Mesa e publicado o parecer, será ela incluída na Ordem do Dia, para deliberação na Sessão imediatamente subseqüente.

§ 2º Se, no prazo estabelecido no caput deste artigo, não houver parecer da Comissão, a proposição será incluída na Ordem do Dia, de ofício, pelo Presidente.

§ 3º Em plenário, a matéria será submetida a turno único de discussão e votação, se não houver emendas.

Art. 199. Faltando cinco dias para o término do prazo do § 4° do art. 27 da Constituição Estadual, sem que a proposição tenha sido deliberada pelo Plenário, a medida provisória será apreciada em regime de urgência, urgentíssima, quando se dispensarão todos os interstícios e formalidades regimentais.

Art. 200. Esgotado o prazo a que se refere o § 4° do art. 27 da Constituição Estadual, sem deliberação da Assembleia sobre a medida provisória, a Comissão de Constituição, Justiça e Redação elaborará projeto de decreto legislativo, disciplinando as relações jurídicas dela decorrentes.

Art. 201. Aprovada a medida provisória, o seu texto será encaminhado ao Presidente da Assembleia para, no prazo de três dias, promulgá-la como lei.

Parágrafo único. A medida provisória que for convertida em projeto de lei será enca-

minhada ao Governador para sancioná-lo no prazo de quinze dias úteis.

Art. 202. Não será admitida a reapresentação na mesma Sessão Legislativa de medida provisória rejeitada pela Assembleia Legislativa.

CAPÍTULO VI
DAS NOMEAÇÕES SUJEITAS À APROVAÇÃO DA ASSEMBLEIA

Art. 203. No pronunciamento sobre as nomeações e indicações do Poder Executivo que dependem da aprovação da Assembleia, serão observadas as normas deste capítulo.

Art. 204. Recebida a indicação, será constituída uma Comissão Temporária, composta de cinco membros, assegurada a representação proporcional, para opinar no prazo de até cinco dias.

Parágrafo único. A Comissão, se julgar conveniente, requisitará informações complementares para instrução do seu pronunciamento.

Art. 205. Recebido o parecer com o respectivo projeto de decreto legislativo, o Presidente incluí-lo-á na Ordem do Dia no prazo de quarenta e oito horas.

Parágrafo único. A deliberação será tomada pela Assembleia em turno único, pelo voto da maioria absoluta, em escrutínio secreto.

CAPÍTULO VII
DA DIVISÃO TERRITORIAL

Art. 206. O processo de criação de município obedecerá às normas de lei complementar.

Art. 207. Depois de lida em resumo, no Pequeno Expediente, será a representação encaminhada à Comissão de Constituição, Justiça e Redação que a examinará e, concluindo pela sua legalidade, remetê-la-á à Comissão de Administração, Trabalho, Defesa do Consumidor, Transporte, Desenvolvimento Urbano e Serviço Público que analisará o seu mérito.

Art. 208. A Comissão de Administração, Trabalho, Defesa do Consumidor, Transporte, Desenvolvimento Urbano e Serviço Público, entendendo que a representação acha-se conforme os requisitos legais para o estabelecimento do processo, no prazo de trinta dias, por despacho circunstanciado, demonstrará as razões do entendimento e pedirá ao Presidente da Assembleia Legislativa que solicite do IBGE, da Justiça Eleitoral e da Secretaria de Estado da Fazenda as informações suplementares para completar a instrução da proposição, estabelecida na Lei Complementar n° 009, de 19 de dezembro de 1995.

Art. 209. Completada a instrução do processo com as informações que comprovem que os requisitos da lei são atendidos, caberá à Comissão de Administração, Trabalho, Defesa do Consumidor, Transporte, Desenvolvimento Urbano e Serviço Público submeter à apreciação do Plenário da Assembleia projeto de resolução, autorizando a realização de plebiscito.

§ 1º Autorizada a consulta popular, o Presidente da Assembleia solicitará à Justiça Eleitoral a sua realização.

§ 2º Prestadas as informações e não confirmados os requisitos mínimos exigidos pela legislação, a Comissão de Administração, Trabalho, Defesa do Consumidor, Transporte, Desenvolvimento Urbano e Serviço Público, conclusivamente, encaminhará a proposição ao arquivo, através do despacho do presidente.

Art. 210. De posse de certidão da Justiça Eleitoral que ateste o desejo da maioria absoluta dos habitantes da área emancipada de se tornarem independentes, a Comissão de Administração, Trabalho, Defesa do Consumidor, Transporte, Desenvolvimento Urbano e Serviço Público elaborará projeto de lei que, submetido ao Plenário, observará as normas gerais de tramitação deste Regimento.

Parágrafo único. Se o resultado do plebiscito for contrário, a Comissão de Administração, Trabalho, Defesa do Consumidor, Transporte, Desenvolvimento Urbano e Serviço Público encaminhará a proposição ao Presidente para arquivamento.

CAPÍTULO VIII
DO REGIMENTO INTERNO

Art. 211. O Regimento Interno poderá ser modificado ou reformado, por meio de projeto de resolução de iniciativa de Deputado, da Mesa, de Comissão Permanente ou de Comissões Temporárias, para esse fim criada, em virtude de deliberação da Assembleia.

§ 1º O projeto, após publicado e distribuído em avulsos, será remetido à Comissão de Constituição, Justiça e Redação, onde permanecerá durante o prazo de oito dias para o recebimento de emendas, devendo a Comissão oferecer parecer sobre o projeto e as emendas no prazo de quinze dias.

§ 2º Aprovado o projeto, o parecer será publicado e distribuído em avulsos;o projeto será incluído na Ordem do Dia, para ser votado em dois turnos, exigindo maioria absoluta para a sua aprovação.

TÍTULO VII

Disposições Diversas

CAPÍTULO I
DA POSSE DO GOVERNADOR E DO VICE-GOVERNADOR

Art. 212. A Sessão destinada à posse do Governador e do Vice-Governador do Estado será solene.

§ 1º O Governador e o Vice-Governador serão recebidos, à entrada do edifício da Assembleia, por uma comissão de Deputados designados pelo Presidente, que os acompanharão até o salão nobre e, posteriormente, ao plenário.

§ 2º A convite do Presidente, o Governador e depois o Vice-Governador, de pé, com os presentes ao ato, proferirão o seguinte compromisso: "PROMETO MANTER, DEFENDER, CUMPRIR E FAZER CUMPRIR AS CONSTITUIÇÕES FEDERAL E ESTADUAL, OBSERVAR AS LEIS, PROMOVER O BEM GERAL, SUSTENTAR A UNIÃO, A INTEGRIDADE E O DESENVOLVIMENTO DO ESTADO."

§ 3º Finda a Sessão, o Governador e o Vice-Governador serão acompanhados até a porta principal da Assembleia pela mesma comissão de Deputados.

CAPÍTULO II
DO PROCESSO NOS CRIMES DE RESPONSABILIDADE DO GOVERNADOR E DOS SECRETÁRIOS DE ESTADO

Art. 213. O processo para destituição do Governador do Estado, por crime de responsabilidade, representado por ato que atente contra qualquer dos itens do art. 41 da Constituição Estadual, terá início com representação fundamentada e acompanhada dos documentos que a comprovem ou de declaração de impossibilidade de apresentá-los, mas indicando onde possam ser encontrados.

§ 1º O Presidente da Assembleia, recebendo a representação, com firma reconhecida e rubricada, folha por folha, em duplicata, enviará imediatamente um dos exemplares ao Governador para que este preste informações dentro do prazo de quinze dias; em igual prazo promoverá a constituição da Comissão Especial, nos termos deste Regimento, para emitir parecer sobre a representa-

ção, também no prazo máximo de quinze dias, prorrogáveis por mais quinze dias, a contar de sua instalação.

§ 2º O parecer da Comissão concluirá por projeto de decreto legislativo, declarando a procedência ou não da representação.

§ 3º O projeto de decreto legislativo, publicado ou impresso em avulsos, será incluído na Ordem do Dia da Sessão imediata; na sua discussão, poderão falar três Deputados por bancada, pelo prazo de vinte minutos cada um.

§ 4º Encerrada a discussão do projeto, não será permitido encaminhamento de votação, nem questões de ordem.

§ 5º Aprovado, em escrutínio secreto, pelo voto de dois terços dos membros da Casa, o projeto de decreto legislativo que conclua pela procedência da acusação nos crimes de responsabilidade, o Presidente promulgá-lo-á e encaminhará uma via ao substituto constitucional do Governador para que assuma o Poder no dia em que entrar em vigor a decisão da Assembleia.

§ 6º Declarada improcedente a acusação, será a representação arquivada.

§ 7º Sucedendo o que preceitua o § 5º, passar-se-á ao julgamento, que deverá ser concluído dentro de cento e oitenta dias, após o qual o Governador reassumirá as suas funções sem prejuízo do regular prosseguimento do processo.

§ 8º O julgamento será proferido pelo voto secreto e não poderá impor outra pena que não a da perda do mandato.

§ 9º O processo para julgamento será, no que for aplicável, o definido e regulado em lei especial para o Presidente da República.

Art. 214. A solicitação do Presidente do Superior Tribunal de Justiça para instauração de processo, nas infrações penais comuns, contra o Governador do Estado, será instruída com cópia integral dos autos da ação penal originária.

§ 1º Recebida a solicitação, o Presidente despachará o expediente à Comissão de Constituição, Justiça e Redação, observadas as seguintes normas:

I – perante a Comissão, o Governador ou seu defensor terá o prazo de quinze dias para apresentar defesa escrita e indicar provas;

II – se a defesa não for apresentada, o presidente da Comissão nomeará defensor dativo para oferecê-la no mesmo prazo;

III – apresentada a defesa, a Comissão procederá às diligências e à instrução probatória que entender necessárias, findas estas, proferirá parecer no prazo de quinze dias, concluindo pelo deferimento ou indeferimento do pedido de autorização e oferecendo o respectivo projeto de resolução;

IV – o parecer da Comissão de Constituição, Justiça e Redação será lido no Expediente, publicado no Diário da Assembleia, distribuído em avulsos e incluído na Ordem do Dia da Sessão seguinte à de seu recebimento pela Mesa.

§ 2º Se, da aprovação do parecer por dois terços dos membros da Assembleia, resultar admitida a acusação, considerar-se-á autorizada a instauração do processo, na forma do projeto de decreto legislativo proposto pela Comissão.

§ 3º A decisão será comunicada pelo Presidente da Assembleia ao Superior Tribunal de Justiça em cinco dias.

CAPÍTULO III
DA CONVOCAÇÃO DE SECRETÁRIOS DE ESTADO

Art. 215. Os Secretários de Estado e o Procurador-Geral de Justiça poderão ser convocados pela Assembleia a requerimento de qualquer Deputado ou Comissão.

§ 1º O requerimento deverá ser escrito e indicar o objeto da convocação, ficando sujeito à deliberação do Plenário.

§ 2º Resolvida a convocação, o 1º Secretário da Assembleia entender-se-á com o Secretário convocado, mediante ofício, em prazo não superior a vinte dias, salvo deliberação do Plenário, fixando dia e hora da Sessão a que deve comparecer.

Art. 216. Quando um Secretário de Estado desejar comparecer à Assembleia ou a qualquer de suas Comissões, para prestar, espontaneamente, esclarecimento sobre matéria legislativa em andamento, a Mesa designará, para esse fim, o dia e a hora.

Art. 217. Quando comparecer à Assembleia ou a qualquer das Comissões, o Secretário de Estado terá assento à direita do Presidente respectivo.

Art. 218. Na Sessão a que comparecer, o Secretário de Estado fará, inicialmente, uma exposição do objeto de seu comparecimento, respondendo, a seguir, às interpelações de qualquer Deputado.

§ 1º O Secretário de Estado, durante a sua exposição, ou ao responder às interpelações, bem como o Deputado, ao enunciar as suas perguntas, não poderão desviar-se do objeto da convocação nem responder a apartes.

§ 2º O Secretário convocado poderá falar durante uma hora, prorrogável uma vez por igual prazo, por deliberação do Plenário.

§ 3º Encerrada a exposição do Secretário, poderão ser-lhe formuladas perguntas esclarecedoras, pelos Deputados, não podendo cada um exceder a dez minutos, exceto o autor do requerimento, o qual terá o prazo de quinze minutos.

§ 4º É lícito ao Deputado ou membro da Comissão, autor do requerimento de convocação, após a resposta do Secretário a sua interpelação, manifestar, durante dez minutos, sua concordância ou não com as respostas dadas.

§ 5º O Deputado que desejar formular as perguntas previstas no § 3º deverá inscrever-se previamente.

§ 6º O Secretário terá o mesmo tempo do Deputado para o esclarecimento que lhe for solicitado.

Art. 219. O Secretário que comparecer à Assembleia ou a qualquer uma de suas Comissões ficará, em tais casos, sujeito às normas deste Regimento.

Art. 220. A Assembleia transformará a Sessão em Sessão Especial toda vez que um Secretário de Estado ou qualquer outra autoridade estadual comparecer ao plenário.

Art. 221. As normas para processo e julgamento dos Secretários de Estado, por crimes de responsabilidade, conexos com os do Governador, serão as mesmas estabelecidas para este.

Parágrafo único. Importa em crime de responsabilidade a falta de comparecimento do Secretário, sem justificação, quando convocado pela Assembleia Legislativa.

TÍTULO VIII

Dos Deputados

CAPÍTULO I
DO EXERCÍCIO DO MANDATO

Art. 222. O Deputado deve apresentar-se à Assembleia durante a Sessão Legislativa Ordinária ou Extraordinária, para participar das Sessões do plenário e das reuniões de Comissão de que seja membro, sendo-lhe assegurado o direito, nos termos deste Regimento, de:

I – oferecer proposições em geral; discutir e deliberar sobre qualquer matéria em apreciação na Casa; integrar o Plenário e

demais colegiados e neles votar e ser votado;

II – encaminhar, através da Mesa, pedidos escritos de informação a Secretário de Estado;

III – fazer uso da palavra;

IV – integrar as comissões de representação e desempenhar missão autorizada;

V – promover, perante quaisquer autoridades, entidades ou órgãos da administração estadual ou municipal, direta ou indireta e fundacional, os interesses públicos ou reivindicações coletivas das comunidades representadas;

VI – realizar outros cometimentos inerentes ao exercício do mandato ou atender a obrigações político-partidárias decorrentes da representação.

Art. 223. O comparecimento efetivo do Deputado à Casa será registrado diariamente, sob responsabilidade da Mesa e da presidência das Comissões, da seguinte forma:

I – às Sessões de deliberação, através de listas de presença em plenário.

II – nas Comissões, pelo controle da presença às suas reuniões.

Art. 224. Para se afastar do País, o Deputado deverá dar prévia ciência à Assembleia, por intermédio da presidência, indicando a natureza do afastamento e sua duração estimada.

Art. 225. O Deputado apresentará à Mesa, para efeito de posse e antes do término do mandato, declaração de bens e de suas fontes de renda, importando infração ao decoro parlamentar a inobservância deste preceito.

Art. 226. O Deputado que se afastar do exercício do mandato para ser investido nos cargos referidos no inciso I do art. 24, da Constituição Estadual, deverá fazer comunicação escrita à Casa, bem como ao reassumir o lugar.

Art. 227. No exercício do mandato, o Deputado atenderá às prescrições constitucionais e regimentais e às relativas ao decoro parlamentar, sujeitando-se às medidas disciplinares nelas previstas.

§ 1º Os Deputados são invioláveis por suas opiniões, palavras e votos.

§ 2º Desde a expedição do diploma, os Deputados não poderão ser presos, salvo em flagrante de crime inafiançável, nem processados criminalmente, sem prévia licença da Assembleia.

§ 3º O indeferimento do pedido de licença ou a ausência de deliberação, no caso do parágrafo anterior, suspende a prescrição enquanto durar o mandato.

§ 4º Os Deputados serão submetidos a julgamento perante o Tribunal de Justiça do Estado.

§ 5º Os Deputados não serão obrigados a testemunhar sobre informações recebidas ou prestadas em razão do exercício do mandato, nem sobre as pessoas que lhes confiarem ou deles receberem informações.

§ 6º A incorporação de Deputados às Forças Armadas, embora militares e ainda que em tempo de guerra, dependerá de prévia licença da Assembleia Legislativa.

§ 7º Os Deputados não poderão:

I – desde a expedição do diploma:

a) firmar ou manter contrato com pessoa jurídica de direito público, autarquia, empresa pública, sociedade de economia mista ou empresa concessionária de serviço público, salvo quando o contrato obedecer a cláusulas uniformes;

b) aceitar ou exercer cargo, função ou emprego remunerado, inclusive os de que sejam demissíveis ad nutum, nas entidades constantes da alínea anterior;

II – desde a posse:

a) ser proprietários, controladores ou diretores de empresa que goze de favor decorrente de contrato com pessoa jurídica de direito público, ou nela exercer função remunerada;

b) ocupar cargo ou função de que sejam demissíveis ad nutum, nas entidades referidas no inciso I, "a";

c) patrocinar causa em que seja interessada qualquer das entidades a que se refere o inciso I, "a";

d) serem titulares de mais de um cargo ou mandato público eletivo.

Art. 228. O Deputado que se desvincular de sua bancada perde, para efeitos regimentais, o direito a cargos e funções que ocupar em razão dela.

Art. 229. As imunidades constitucionais dos Deputados subsistirão durante o estado de sítio, só podendo serem suspensas mediante o voto de dois terços dos membros da Casa, em escrutínio secreto, restrita a suspensão aos atos praticados fora do recinto da Assembleia Legislativa que sejam incompatíveis com a execução da medida.

Art. 230. Em caso de incapacidade civil absoluta, julgada por sentença de interdição, ou comprovada mediante laudo médico passado por junta médica, nomeada pela Mesa Diretora, o Deputado será suspenso do exercício do mandato, enquanto durarem seus efeitos, sem perda da remuneração.

§ 1º No caso de o Deputado se negar a submeter-se ao exame de saúde, poderá o Plenário, em Sessão secreta, por deliberação da maioria absoluta de seus membros, aplicar-lhe a medida suspensiva.

§ 2º A junta deverá ser constituída, no mínimo, de três médicos de reputada idoneidade profissional, não pertencente aos serviços da Assembleia Legislativa.

CAPÍTULO II
DA LICENÇA

Art. 231. O Deputado poderá obter licença para:

I – desempenhar missão temporária de caráter diplomático ou cultural;

II – tratamento de saúde;

III – tratar de interesse particular, sem remuneração, pelo prazo máximo de cento e vinte dias por Sessão Legislativa;

IV – investidura em qualquer dos cargos referidos no art. 24, I, da Constituição Estadual.

§ 1º Salvo nos casos de prorrogação da Sessão Legislativa Ordinária, ou de convocação extraordinária da Assembleia Legislativa, não se concederão as licenças referidas nos incisos II e III durante os períodos de recesso constitucional.

§ 2º O Deputado que se licenciar, com assunção de suplente, não poderá reassumir o mandato antes de findo o prazo superior a cento e vinte dias da licença, ou de sua prorrogação.

§ 3º Havendo prorrogação da licença, o suplente convocado anteriormente permanecerá no exercício do mandato até a volta do Deputado titular.

§ 4º A licença será concedida pela Comissão Executiva, exceto na hipótese do inciso I, quando caberá ao Plenário decidir.

§ 5º A licença depende de requerimento fundamentado, dirigido ao Presidente da Assembleia e lido na primeira Sessão após o seu recebimento.

§ 6º Caso a licença venha a ser negada pelo Presidente, caberá recurso ao Plenário.

Art. 232. A licença para tratamento de saúde será concedida ao Deputado que, por motivo de doença comprovada, se encontre impossibilita-

do de atender aos deveres decorrentes do exercício do mandato.

§ 1º Para obtenção ou prorrogação da licença, será necessário laudo de inspeção de saúde, firmado pelos servidores integrantes do corpo médico da Assembleia, com a expressa indicação de que o paciente não pode continuar no exercício ativo de seu mandato.

§ 2º Enquanto não houver equipe médica na Assembleia Legislativa, prevalecerá o atestado médico comprobatório de necessidade de afastamento do cargo, ficando o profissional responsável pelo seu ato.

CAPÍTULO III
DA VACÂNCIA

Art. 233. As vagas na Assembleia verificar-se-ão em virtude de :

I – falecimento;

II – renúncia;

III – perda de mandato.

Art. 234. A declaração de renúncia do Deputado ao mandato deve ser dirigida por escrito à Mesa e independe de aprovação da Assembleia, mas somente se tornará efetiva e irretratável depois de lida no Expediente e publicada no Diário da Assembleia Legislativa.

§ 1º Considera-se também haver renunciado:

I – Deputado que não prestar compromisso no prazo estabelecido neste Regimento;

II – suplente que, convocado, não se apresentar para tomar posse em exercício no prazo regimental.

§ 2º A vacância, nos casos de renúncia, será declarada em Sessão Plenária pelo Presidente.

Art. 235. Perde o mandato o Deputado:

I – que infringir qualquer das proibições constantes do art. 23 da Constituição Estadual;

II – cujo procedimento for declarado incompatível com o decoro parlamentar;

III – que deixar de comparecer, em cada Sessão Legislativa Ordinária, à terça parte das Sessões Plenárias da Assembleia, salvo licença ou missão autorizada;

IV – que perder ou tiver suspensos os direitos políticos;

V – quando o decretar a Justiça Eleitoral, nos casos previstos nas Constituições Federal e Estadual;

VI – que sofrer condenação criminal em sentença transitada em julgado.

§ 1º Nos casos dos incisos I, II e VI, a perda do mandato será decidida pela Assembleia, em escrutínio secreto e por maioria absoluta de votos, mediante provocação da Mesa ou de partido com representação na Assembleia, assegurada ampla defesa.

§ 2º Nos casos previstos nos incisos III a V, a perda do mandato será declarada pela Mesa, de ofício ou mediante comunicação judicial, ou provocação de qualquer Deputado, de partido com representação na Assembleia Legislativa, ou do 1º suplente da respectiva legenda partidária, assegurada ao representado ampla defesa perante a Casa quanto à hipótese do inciso III e, na dos demais incisos, perante o juízo competente.

§ 3º A representação, nos casos dos incisos I, II, III e VI, será encaminhada à Comissão de Constituição, Justiça e Redação, observadas as seguintes normas:

I – recebida e processada na Comissão, será fornecida cópia da representação ao Deputado, que terá o prazo de cinco dias para apresentar defesa escrita e indicar provas;

II – se a defesa não for apresentada, o presidente da Comissão nomeará defensor dativo para oferecê-la no mesmo prazo;

III – apresentada a defesa, a Comissão procederá às diligências e à instrução probatória que entender necessárias, findas estas, proferirá parecer no prazo de dez dias, concluindo pela procedência da representação ou pelo seu arquivamento; procedente a representação, a Comissão oferecerá também o projeto de resolução de perda do mandato;

IV – o parecer da Comissão de Constituição, Justiça e Redação, uma vez lido no Expediente, publicado no Diário da Assembleia e distribuído em avulsos, será:

a) nos casos dos incisos I, II e VI do caput, incluído na Ordem do Dia;

b) no caso do inciso III, decido pela Mesa.

CAPÍTULO IV
DA CONVOCAÇÃO DE SUPLENTE

Art. 236. A Mesa convocará, no prazo de quarenta e oito horas, o suplente de Deputado, nos casos de:

I – ocorrência de vaga;

II – investidura do titular nas funções definidas no art. 24, I, da Constituição Estadual;

III – licença para tratamento de saúde do titular, desde que o prazo original seja superior a cento e vinte dias, vedada a soma de períodos para esse efeito.

§ 1º Assiste ao suplente que for convocado o direito de se declarar impossibilitado de assumir o exercício do mandato, dando ciência por escrito à Mesa, que convocará o suplente imediato.

§ 2º Ressalvada a hipótese de doença comprovada, bem como de estar investido nos cargos de que trata o art. 24, I, da Constituição Estadual, o suplente que, convocado, não assumir o mandato no período fixado no art. 8º, inciso II, perde o direito à suplência, sendo convocado o suplente imediato.

§ 3º No caso do inciso I deste artigo, a convocação de suplente dar-se-á em caráter de sucessão, e nos casos dos incisos II e III, a convocação dar-se-á em caráter de substituição.

§ 4º Quando convocado em caráter de substituição, o suplente de Deputado não fará jus às licenças previstas nos incisos II e III do art. 231 deste Regimento.

Art. 237. Ocorrendo vaga mais de quinze meses antes do término do mandato e não havendo suplente, o Presidente comunicará o fato à Justiça Eleitoral para eleição.

***Art. 238.** O suplente de Deputado, quando convocado em caráter de substituição, não poderá ser eleito para os cargos da Mesa, nem para presidente ou vice-presidente de Comissão.

*Art. 238 com redação determinada pela Resolução nº 237, de 15/12/2003.

***§ 1º** O suplente, ao assumir o mandato, substituirá o Deputado afastado, nas vagas que este ocupar nas Comissões.

*Anterior parágrafo único renumerado para §1º pela Resolução nº 237, de 15/12/2003.

***§ 2º** O suplente poderá assumir os trabalhos da Mesa Diretora, de acordo com art. 21, §3º, deste Regimento.

*§ 2º acrescentado pela Resolução nº 237, de 15/12/2003.

CAPÍTULO V
DO DECORO PARLAMENTAR

Art. 239. O Deputado que descumprir os deveres inerentes a seu mandato, ou praticar ato

que afete a sua dignidade, estará sujeito ao processo e às medidas disciplinares previstas neste Regimento, que poderá definir outras infrações e penalidades, entre as quais as seguintes:

I – censura;

II – perda temporária do exercício do mandato, não excedente a trinta dias;

III – perda do mandato.

§ 1º Considera-se atentatório ao decoro parlamentar usar, em discurso ou proposição, de expressões que configurem crimes contra a honra ou contiverem incitamento à prática de crimes.

§ 2º É incompatível com o decoro parlamentar:

I – o abuso das prerrogativas constitucionais asseguradas ao Deputado Estadual;

II – a percepção de vantagens indevidas;

III – a prática de irregularidades graves no desempenho do mandato ou de encargos dele decorrentes.

Art. 240. A censura será verbal ou escrita.

§ 1º A censura verbal será aplicada em Sessão, pelo Presidente da Assembleia ou de Comissão, no âmbito desta, ou por quem o substituir, quando não couber penalidade mais grave, ao Deputado que:

I – inobservar, salvo motivo justificado, os deveres inerentes ao mandato ou aos preceitos do Regimento Interno;

II – praticar atos que infrinjam as regras de boa conduta nas dependências da Casa;

III – perturbar a ordem nas Sessões Plenárias da Assembleia ou nas reuniões de Comissão.

§ 2º A censura escrita será imposta pela Mesa, se outra cominação mais grave não couber, ao Deputado que:

I – usar, em discurso ou proposição, de expressões atentatórias ao decoro parlamentar;

II – praticar ofensas físicas ou morais no edifício da Assembleia, ou desacatar, por ato ou palavras, outro Parlamentar, a Mesa ou Comissão e respectivas presidências.

Art. 241. Considera-se incurso na sanção de perda temporária do exercício do mandato, por falta de decoro parlamentar, o Deputado que:

I – reincindir nas hipóteses previstas nos parágrafos do artigo antecedente;

II – praticar transgressão grave ou reiterada aos preceitos do Regimento Interno;

III – revelar conteúdo de debates ou deliberações que a Assembleia ou Comissão haja resolvido que deva ficar em segredo;

IV – revelar informações e documentos oficiais de caráter reservado, de que tenha tido conhecimento na forma regimental;

V – faltar, sem motivo justificado, a dez Sessões Ordinárias consecutivas, ou a quarenta e cinco intercaladas, dentro da Sessão Legislativa Ordinária ou Extraordinária.

§ 1º Nos casos dos incisos I a IV, a penalidade será aplicada pelo Plenário, em escrutínio secreto, por maioria simples, assegurada ao infrator a oportunidade de ampla defesa.

§ 2º Na hipótese do inciso V, a Mesa aplicará, de ofício, o máximo da penalidade, resguardado o princípio da ampla defesa.

Art. 242. A perda do mandato aplicar-se-á nos casos e na forma prevista no art. 235 e seus parágrafos deste Regimento.

Art. 243. Quando, no curso de uma discussão, um Deputado for acusado de ato que ofenda a sua honorabilidade, pode pedir ao Presidente da Assembleia ou de Comissão que mande apurar a veracidade da argüição e o cabimento de censura ao ofensor, no caso de improcedência da acusação.

CAPÍTULO VI
DA LICENÇA PARA INSTAURAÇÃO DE PROCESSO CRIMINAL CONTRA DEPUTADO

Art. 244. A solicitação do Presidente dos Tribunais Superiores para instaurar processo criminal contra Deputado será instruída com a cópia integral dos autos da ação penal originária ou do inquérito policial.

Art. 245. No caso de prisão em flagrante de crime inafiançável, os autos serão remetidos à Casa dentro de vinte e quatro horas, sob pena de responsabilidade da autoridade que a presidir, cuja apuração será promovida de ofício pela Mesa.

Art. 246. Recebida a solicitação ou os autos de flagrante, o Presidente despachará o expediente à Comissão de Constituição, Justiça e Redação, observadas as seguintes normas:

I – no caso de flagrante, a Comissão resolverá preliminarmente sobre a prisão, devendo:

a) ordenar a apresentação do réu preso, que permanecerá sob sua custódia até o pronunciamento da Casa sobre o relaxamento ou não da prisão;

b) facultar ao réu ou a seu defensor o oferecimento de alegações orais ou escritas na Sessão expressamente convocada para essa finalidade, dentro de quarenta e oito horas;

c) oferecer parecer prévio, em vinte e quatro horas, sobre a manutenção ou não da prisão, propondo o projeto de resolução respectivo, que será submetido até a Sessão seguinte à deliberação do Plenário, pelo voto secreto da maioria de seus membros;

d) em qualquer hipótese, prosseguir-se-á na forma dos incisos subseqüentes para a autorização, ou não, da formação de culpa;

II – na Comissão de Constituição, Justiça e Redação, será fornecida cópia do pedido de licença ao Deputado, o qual terá o prazo de dez dias para apresentar defesa escrita e indicar provas;

III – se a defesa não for apresentada, o presidente da Comissão nomeará defensor dativo para oferecê-la no mesmo prazo;

IV – apresentada a defesa, a Comissão procederá às diligências e à instrução probatória que entender necessárias, findas estas, proferirá parecer no prazo de dez dias, concluindo pelo deferimento ou indeferimento do pedido de licença ou pela autorização, ou não, da formação de culpa, no caso de flagrante;

V – o parecer da Comissão de Constituição, Justiça e Redação, uma vez lido no Expediente, publicado no Diário da Assembleia e em avulsos, será incluído na Ordem do Dia;

VI – se, da aprovação do parecer, pelo voto secreto da maioria dos membros da Casa, resultar admitida a acusação contra o Deputado, considerarse-á dada a licença para instauração de processo ou autorizada a formação de culpa, na forma de projeto de resolução, proposto pela Comissão de Constituição, Justiça e Redação;

VII – a decisão será comunicada pelo Presidente aos Tribunais Superiores dentro de cinco dias.

Parágrafo único. Estando em recesso a Casa, as atribuições conferidas à Comissão de Constituição, Justiça e Redação e ao Plenário serão exercidas cumulativamente pela Comissão Executiva da Assembleia Legislativa, ad referendum do Plenário.

TÍTULO IX

Da Participação da Sociedade Civil

CAPÍTULO I
DA INICIATIVA POPULAR DE LEI

Art. 247. A iniciativa popular pode ser exercida pela apresentação, à Assembleia Legislativa, de projeto de lei subscrito por, no mínimo, um por cento dos eleitores do Estado, distribuído por pelo menos cinco municípios, com percentual mínimo de três décimos dos eleitores de cada um deles, obedecidas as seguintes condições:

I – a assinatura de cada eleitor deverá ser acompanhada de seu nome completo e legível, endereço e dados identificadores de seu título eleitoral;

II – as listas de assinaturas serão organizadas por município, em formulário padronizado e fornecido pela Mesa da Assembleia;

III – será lícito à entidade da sociedade civil patrocinar a apresentação de projeto de lei, de iniciativa popular, responsabilizando-se, inclusive, pela coleta das assinaturas;

IV – o projeto será instruído com documento hábil da Justiça Eleitoral quanto ao contingente de eleitores alistados em cada município, aceitando-se, para esse fim, os dados referentes ao ano anterior, se não disponíveis, outros mais recentes;

V – o projeto será protocolado e a 1ª Secretaria verificará se foram cumpridas as exigências constitucionais para sua apresentação, atestando, por certidão, estar a proposta em termos;

VI – o projeto de lei de iniciativa popular terá a mesma tramitação dos demais, integrando sua numeração geral;

VII – nas Comissões, poderá usar da palavra para discutir o projeto de lei, pelo prazo de dez minutos, o primeiro signatário, ou quem este tiver indicado, quando da apresentação do projeto;

VIII – cada projeto de lei deverá se circunscrever a um mesmo assunto, podendo, caso contrário, ser desdobrado pela Comissão de Constituição, Justiça e Redação, em proposições autônomas, para tramitação em separado;

IX – não se rejeitará, liminarmente, projeto de lei de iniciativa popular por vícios de linguagem, lapsos ou imperfeições de técnicas legislativas, incumbindo-se a Comissão de Constituição, Justiça e Redação de escoimá-lo dos vícios formais para sua regular tramitação;

X – a Mesa designará Deputados para exercer, em relação ao projeto de lei de iniciativa popular, os poderes ou atribuições conferidos por este Regimento ao autor de proposição, devendo a escolha recair sobre quem tenha sido, com a sua anuência, previamente indicado com essa finalidade pelo primeiro signatário do projeto.

CAPÍTULO II
DAS PETIÇÕES E REPRESENTAÇÕES E DAS OUTRAS FORMAS DE PARTICIPAÇÃO

***Art. 248. As petições, reclamações, representações ou queixas apresentadas por pessoas físicas ou jurídicas contra atos ou omissões das autoridades ou entidades públicas, ou imputadas a membros da Casa, serão recebidas e examinadas pela Ouvidoria Parlamentar, pelas Comissões ou pela Mesa, conforme o caso, desde que:**

***Caput do art. 248 com redação determinada pela Resolução nº 267, de 08/07/2008**

***I – encaminhadas por escrito ou por meio eletrônico, devidamente identificadas em**

formulário próprio, ou por telefone, com a identificação do autor;

***Inciso I com redação determinada pela Resolução nº 267, de 08/07/2008**

***II o assunto envolva matéria de competência da Assembleia Legislativa."(NR)**

*Inciso II com redação determinada pela Resolução nº 267, de 08/07/2008

Parágrafo único. O membro da Comissão a que for distribuído o processo, exaurida a fase de instrução, apresentará relatório, quando couber, do qual se dará ciência aos interessados.

Art. 249. A participação da sociedade civil poderá, ainda, ser exercida através do oferecimento, às Comissões, de pareceres técnicos, exposições e propostas oriundas de entidades científicas e culturais, de associações e sindicatos e demais instituições representativas sobre matérias pertinentes à sua respectiva área de atuação.

CAPÍTULO III
DA AUDIÊNCIA PÚBLICA

Art. 250. Cada Comissão poderá realizar reunião de audiência pública com entidade da sociedade civil para instruir matéria legislativa em trâmite, bem como para tratar de assuntos de interesse público relevantes, atinentes à sua área de atuação, mediante proposta de qualquer membro, ou a pedido de entidade interessada.

Art. 251. Aprovada a reunião de audiência pública, a Comissão selecionará, para serem ouvidas, as autoridades, as pessoas interessadas e os especialistas ligados às entidades participantes, cabendo ao presidente da Comissão expedir os convites.

§ 1º Na hipótese de haver defensores e opositores relativamente à matéria objeto de exame, a Comissão procederá de forma que possibilite a audiência das diversas correntes de opinião.

§ 2º O convidado deverá limitar-se ao tema ou questão em debate e disporá, para tanto, de vinte minutos, prorrogáveis a juízo da Comissão, não podendo ser aparteado.

§ 3º Caso o expositor se desvie do assunto ou perturbe a ordem dos trabalhos, o presidente da Comissão poderá adverti-lo, cassar-lhe a palavra, ou determinar a sua retirada do recinto.

§ 4º A parte convidada poderá valer-se de assessores credenciados, se para tal fim tiver obtido o consentimento do presidente da Comissão.

§ 5º Os Deputados inscritos, para interpelar o expositor, poderão fazê-lo estritamente sobre o assunto da exposição, pelo prazo de três minutos, tendo o interpelado igual tempo para responder, facultadas a réplica e a tréplica, pelo mesmo prazo, vedado ao orador interpelar qualquer dos presentes.

Art. 252. Não poderão ser convidados a depor em reunião de audiência pública os membros de representação diplomática estrangeira.

Art. 253. Da reunião da audiência pública, lavrar-se-á Ata, arquivando-se, no âmbito da Comissão, os pronunciamentos escritos e documentos que as acompanharem.

Parágrafo único. Será admitido, a qualquer tempo, o traslado de peças ou fornecimento de cópias aos interessados.

Administração

Professora Amanda Lima

COMUNICAÇÃO E RELAÇÃO INTERPESSOAL

A competência técnica tem como base o conhecimento adquirido na formação profissional. É própria daqueles cuja formação intelectual é adequada à função que exercem. De modo geral, são profissionais que revelam a preocupação em se manterem atualizados.

A competência comportamental, por sua vez, é adquirida na experiência. Faz parte das habilidades sociais que exigem atitudes adequadas das pessoas para lidar com situações do dia-a-dia. De modo geral, o desenvolvimento dessa competência é estimulado pela curiosidade, paixão, intuição, razão, cautela, audácia e ousadia.

> O sucesso profissional e pessoal pode fazer grande diferença quando se une competência técnica e competência comportamental. De acordo com especialistas no assunto, se essas competências forem desenvolvidas, a organização ganha em qualidade e rapidez, e o servidor conquista o respeito dos usuários internos e externos.

Sabe-se que não é fácil alcançar o equilíbrio entre esses dois tipos de competência. É comum se encontrar pessoas capacitadas realizando diferentes atividades com maestria, porém, com dificuldade em manterem relacionamentos interpessoais de qualidade. Tratam de forma grosseira tanto os usuários internos como os externos, lutam para que suas ideias sempre prevaleçam não conversam, gritam, falam alto ao telefone fingem que não veem as pessoas, e assim por diante.

As organizações, ao contrário, buscam cada vez mais ter em seus quadros servidores com sólida formação técnica que, capazes de **cultivar valores éticos, como justiça, respeito, tolerância e solidariedade**, demonstrem atitudes positivas e adequadas ao atendimento de qualidade. Para compor esse perfil, o profissional necessita saber ouvir, conduzir uma negociação, participar de reuniões, vestir-se adequadamente, conversar educadamente, tratar bem os usuários internos e externos.

A convivência social de qualidade exige do indivíduo a observação de regras simples, com a finalidade de se estabelecer uma relação de respeito entre as pessoas. Entre essas regras, algumas são imprescindíveis no comportamento interpessoal:

- **Flexibilidade –** Capacidade de se adaptar, mudar de ideia e aprender. Habilidade de modificar o meu ponto de vista e comportamento no grupo em função do feedback dos outros e dos objetivos a alcançar.
- **Comunicabilidade –** Habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.

- **Empatia –** É a capacidade de colocar-se no lugar do outro e compreender suas motivações, necessidades, desejos e valores. Isto não quer dizer ser envolvido a ponto de perder de vista os interesses da empresa ou cometer um erro. Para isso, é necessário eliminar os pré-julgamentos e usar tom acolhedor e amigável para que o outro sinta confiança e seja possível estabelecer um vínculo.
- **Simpatia –** Consiste em criar afinidade com o outro através do bom humor, sem necessariamente ser exagerado ou piadista, mas apenas sendo agradável. Isto requer que o atendente se adapte ao estilo do outro, observando atentamente se ele é uma pessoa mais aberta e espontânea ou fechada e sóbria. O sorriso é a arma mais poderosa. Como disse Shakespeare, "é mais fácil obter o que se deseja com um sorriso do que com a ponta da espada."
- **Linguagem corporal –** Mehrabian, estudioso das comunicações, afirma que "em toda comunicação interpessoal, cerca de 7% da mensagem é verbal (somente palavras), 38% é vocal (incluindo tom de voz, inflexão e outros sons) e 55% é não-verbal". Isto demonstra a importância dos elementos como tom de voz, postura, olhar e gestos.
- **Rapport –** Significa harmonia e conexão. É o que faz com que às vezes nos sintamos confortáveis e apreciados por alguém, fazendo com que gostemos instantaneamente de algumas pessoas. Quando as pessoas estão se comunicando em rapport, elas acham fácil serem entendidas e acreditam que seus interesses são altamente considerados pela outra pessoa. Criar rapport significa receptividade ao que a outra está dizendo, não necessariamente concordar com o que está sendo dito. Quando se estabelece este vínculo, algo mágico acontece. Você e os outros sentem que são escutados e ouvidos. Num nível inconsciente, existe o confortável sentimento de "Essa pessoa pensa como eu, eu posso relaxar". O verdadeiro rapport cria uma atmosfera de confiança mútua. Se a sua intenção é ouvir e ser ouvido, você irá se tornar um comunicador poderoso e confiável.

Comportamento receptivo e defensivo

Algumas características que estão presentes no comportamento humano e se manifestam nas relações de trabalho são:

- **Comportamento defensivo:** As pessoas defendem-se inconscientemente da ansiedade que sentem numa situação perturbadora. Podem fazê-lo, distorcem a realidade e enganam a si mesmas. Esses são dois processos subjacentes que Freud denominou mecanismos de defesa. Todos nós usamos desses mecanismos para proteger nossa auto-imagem, o que é bastante comum em nossa vida diária. Temos necessidade de uma auto-imagem positiva, de aprovar nosso comportamento, e justificá-lo quando necessário. Às vezes, a única maneira de conseguir isto é através de processos inconscientes, iludindo-nos e alterando os fatos reais, de modo a preservar a nossa auto-imagem.
- **Comportamento receptivo:** significa perceber e aceitar possibilidades que a maioria das pessoas ignora ou rejeita prematuramente. É característica de pessoa de mente aberta e sem preconceitos a novas ideias. A curiosidade é inerente a este tipo de comportamento. Uma pessoa reduz a defesa do ouvinte quando parece estar querendo experimentar e explorar novas situações.

Apesar de serem comportamentos inatos do ser humano, podem ser desenvolvidas habilidades que levem a um comportamento mais receptivo, que nos auxilie no comportamento interpessoal.

Inteligência Emocional

O que é ?

> **"A capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos."**
>
> *(GOLEMAN, 2007)*

Esta visão introduz a capacidade de lidar com as emoções como inteligência e postula que pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso. A inteligência emocional pode ser compreendida em cinco habilidades:

1. Autoconhecimento Emocional – reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem.
2. Controle Emocional – lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida.
3. Automotivação – dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal.
4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas – reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos.
5. Habilidade em relacionamentos interpessoais – interação com outros indivíduos utilizando competências sociais.

Estas habilidades devem ser estimuladas nos atendentes, promovendo momentos para avaliarem como esta inteligência está sendo utilizada. Desta forma, pode ser mais fácil lidar com as questões do atendimento ao público e as adversidades do dia a dia que exigem constante motivação, como vendas, atingimento das metas e frustrações.

Postura profissional – Etiqueta Empresarial

A palavra etiqueta vem do francês *étiquette* e segundo o dicionário Aurélio, significa:

> **"Conjunto de regras cerimoniais que indicam a ordem de precedência e de usos a serem observados pela corte em eventos, públicos ou não, onde estiverem presentes chefes de estado e/ou alta autoridadestais, como solenidades e datas oficiais; por extensão, são ainda as normas a serem observadas entre particulares, no trato entre si."**

Este conceito, que remonta à época da criação do estado nacional moderno e instalação das monarquias, aplica-se para o convívio social até hoje. Etiqueta empresarial pode ser

compreendida, portanto, como a aplicação deste conceito no ambiente profissional, onde há normas de conduta que denotam boa educação. A ideia é que através da moderação e do autocontrole pode-se conviver melhor em sociedade e no grupo de trabalho. O conceito deve transpassar toda a organização e ser observado também (e especialmente) n – trato com o cliente-cidadão.

No ambiente empresarial, a etiqueta se reproduz em ***cuidados com aparência pessoal, tom de voz, pontualidade, forma de tratamento, respeito, cordialidade, discrição*** e outros aspectos que devem ser observados para garantir que sejamos pessoas agradáveis, educadas, elegante e com as quais nossos colegas e clientes gostam de se relacionar.

As instituições financeiras, em geral, têm perfil conservador, pois a aparência formal é um dos aspectos tangíveis que passa ao cliente a imagem de seriedade e confiabilidade. Alguns pontos de destaque para o ambiente empresarial:

Quanto à aparência:

- **Mulheres:** Sempre observar que as roupas sejam sóbrias, sem exageros, decotes ou saias em comprimento curto. Também é aconselhável que os cabelos, joias e maquiagem sejam discretos.
- **Homens:** A roupa deverá ser formal, evitando camisa regata, bermuda, chinelo, tênis ou estampas muito chamativas (deve-se optar por tons neutros e combinações discretas). A barba feita e o cabelo alinhado também são importantes.

Quanto ao comportamento

- **Linguagem e postura formais** – Uso de tratamento respeitoso (Sr., Sra.), evitando gírias e palavrões. Manter o controle no volume da voz.
- **Atitude positiva, bom humor, sorriso** – Ser uma pessoa agradável, simpática e tolerante facilita muito a convivência e o atendimento.
- **Discrição (evitar críticas aos colegas e fofocas)** – Evitar assuntos pessoais, fofocas e atitudes negativas que possam ser entendidas como inadequadas e indiscretas. Críticas têm hora, local e destinatário certos.
- **Pontualidade e assiduidade** – Não faltar a compromissos e ser pontual demonstra respeito com os colegas e clientes.
- **Profissionalismo, honestidade, iniciativa** – Ser comprometido com a empresa e os colegas. Como dizemos, "vestir a camiseta", tomando a iniciativa de resolver as questões relevantes para a empresa, os colegas e os clientes. Ser honesto e não desviar o caráter daquilo que é moralmente e eticamente correto.

Slides – Comunicação e Relação Interpessoal





Conhecimento técnico

Formação acadêmica, experiência profissional

Valores éticos

Justiça, respeito, tolerância e solidariedade

Atitudes positivas e adequadas

Saber ouvir, conduzir uma negociação, participar de reuniões, vestir-se adequadamente, conversar educadamente, tratar bem os usuários...

Regras

Flexibilidade

- Capacidade de se adaptar, mudar de ideia e aprender.
- Habilidade de modificar o meu ponto de vista e comportamento no grupo em função do feedback dos outros e dos objetivos a alcançar.



Comunicabilidade

- Habilidade de comunicar ideias de forma clara e precisa em situações individuais e de grupo.



Empatia

- Capacidade de colocar-se no lugar do outro e compreender suas motivações, necessidades, desejos e valores.

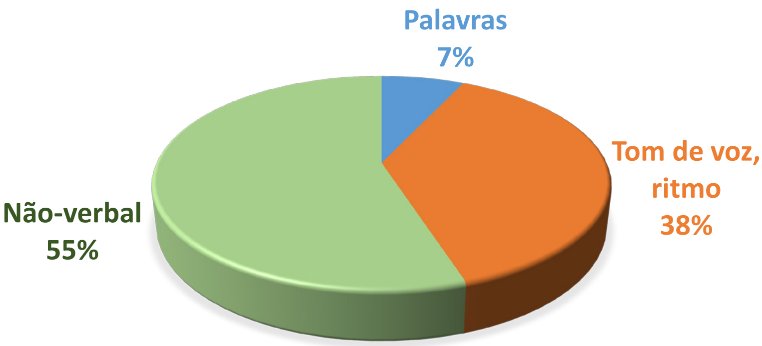


Simpatia

- Criar afinidade com o outro através do bom humor, sem necessariamente ser exagerado ou piadista, mas apenas sendo agradável.



Linguagem corporal



Rapport

- Harmonia e conexão
- Receptividade
- Ser ouvido
- Estar confortável
- Sentir confiança



Comportamento receptivo e defensivo

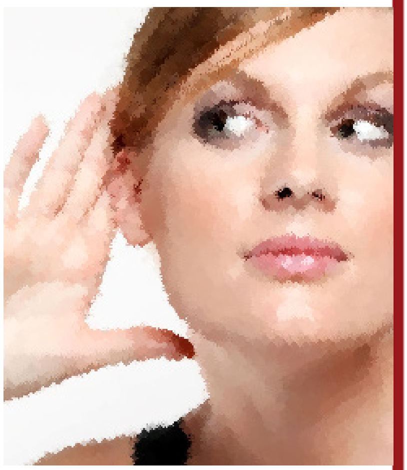
Comportamento defensivo

- Defesa inconsciente da ansiedade
- Desconfiança
- Comunicação prejudicada



Comportamento receptivo

- Perceber e aceitar possibilidades
- Mente aberta e sem preconceitos a novas ideias
- Curiosidade



Inteligência Emocional

Inteligência Emocional

"Capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos."

(Goleman, 1998)

↓

Pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

5

Inteligência Emocional

1. Autoconhecimento Emocional - reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem



7

Inteligência Emocional

2. Controle Emocional - lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida



9

Inteligência Emocional

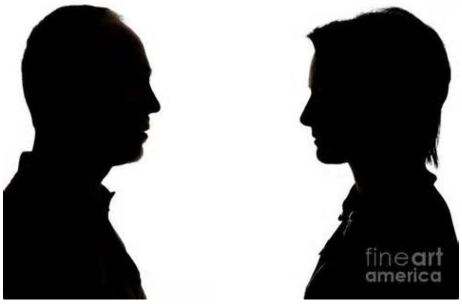
3. Automotivação - dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal



11

Inteligência Emocional

4. Reconhecimento de emoções em outras pessoas - reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos.



13

Inteligência Emocional

5. Habilidade em relacionamentos interpessoais - interação com outros indivíduos utilizando competências sociais



15

Postura profissional
Etiqueta Empresarial

Postura profissional – Etiqueta Empresarial

"Normas a serem observadas entre particulares, no trato entre si."

Postura profissional – Etiqueta Empresarial

APRESENTAÇÃO

- Mulheres: Roupa sóbria, cabelos, jóias e maquiagem discretos
- Homens: Roupa formal, tons neutros, barba feita



Postura profissional - Etiqueta empresarial

COMPORTAMENTO

- Linguagem e postura formais
- Atitude positiva, bom humor, sorriso
- Discrição (evitar críticas aos colegas e fofocas)



Postura profissional - Etiqueta empresarial

COMPORTAMENTO

- Pontualidade e assiduidade
- Profissionalismo, honestidade, iniciativa

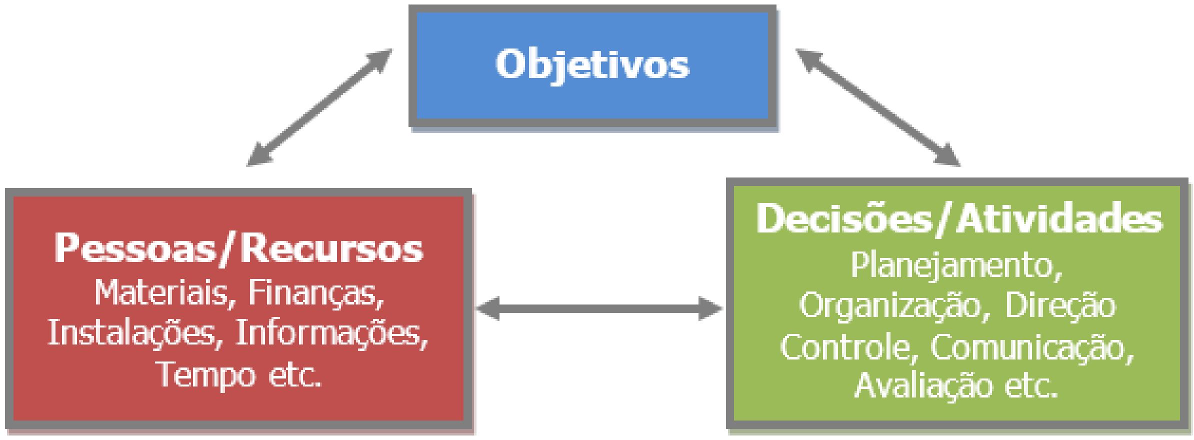


Administração

Professor Rafael Ravazolo

FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração possui dezenas de definições na literatura especializada. De forma simples, pode-se dizer que administrar é a tarefa de tomar decisões sobre recursos para atingir objetivos.



Nesse contexto, o Processo Organizacional (ou Administrativo, ou de Gerenciamento) é o conjunto de decisões do administrador, ou seja, as funções que o gestor executa (planejar, organizar, dirigir, liderar, comunicar, controlar, avaliar, etc.).

Assim como um processo é uma forma sistematizada de se fazer algo (uma sequência de passos para atingir um objetivo), o Processo Organizacional é a forma sistematizada que o gestor usa para facilitar o gerenciamento da organização (uma sequência de funções).

Autores divergem sobre as funções que compõem o Processo Organizacional, incluindo ou excluindo atividades em seus modelos. Algumas dessas diferenças são apenas semânticas; outras são baseadas na importância relativa dada aos elementos. Por exemplo, dois modelos frequentemente encontrados em editais de concursos são compostos por "Planejamento, Direção, Comunicação, Controle e Avaliação" ou "Planejamento, Organização, Direção e Controle".

O importante é perceber que, ao se analisar a fundo cada modelo, verifica-se que seus elementos, mesmo com nomes diferentes, representam processos muito semelhantes.

Foi a Teoria Clássica da Administração, de Henry Fayol, que deu notoriedade às funções administrativas. Para ele a Administração dividia-se em: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Hoje em dia, o modelo mais aceito é oriundo da teoria Neoclássica, uma evolução do pensamento de Fayol, e possui 4 funções: **Planejamento, Organização, Direção e Controle**.

A seguir, a figura que representa esse Processo Administrativo.



TIPOS OU NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

A divisão mais comum do planejamento é a hierárquica, separando-o em três níveis: **estratégico**, **tático** e **operacional**.

Planejamento Estratégico

Também chamado de Planejamento Institucional ou Organizacional, é um processo dinâmico, sob responsabilidade da alta administração (maiores cargos) e visa à definição de objetivos amplos e de longo prazo.

Procura estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização com um todo, levando em conta seu ambiente interno (forças e fraquezas) e sua interação com o ambiente externo (ameaças e oportunidades).

Em suma, o Planejamento Estratégico:

é um processo de definição da missão, da visão, dos objetivos globais e das estratégias organizacionais;

busca fortalecer as sinergias entre recursos e potencialidades da organização, facilitando sua interação com o ambiente (adaptação ao ambiente mutável);

está relacionado com os objetivos de longo prazo;

é amplo (compreensivo, sistêmico), envolve toda a organização;

é um processo de construção de consenso (quanto ao futuro) e de aprendizagem (adaptação, mudança);

Entretanto, não pode ser aplicado isoladamente, pois depende de ações imediatas e operacionais. Por isso, é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada os planos táticos (funcionais) e operacionais.

Planejamento Tático

É notório que, para o Planejamento Estratégico dar certo, cada área da organização deve fazer sua parte.

O Planejamento Tático é justamente o desdobramento do plano estratégico em cada unidade/área/departamento/divisão (estratégias funcionais). Em outras palavras, os planos táticos são responsabilidade dos gerentes funcionais (marketing, recursos humanos, produção, finanças etc.) e traduzem as estratégias globais em ações especializadas, com o objetivo de otimizar determinada área.

É, portanto, o planejamento desenvolvido no nível intermediário, de médio prazo, visando aproximar o estratégico do operacional. Dessa forma, produz planos mais bem direcionados às distintas atividades organizacionais.

Planejamento Operacional

Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização dos objetivos.

A estratégia operacional é direcionada às unidades operacionais básicas, a cada atividade. É o desdobramento dos planos táticos, seu foco está no curto prazo e, como o próprio nome já define, está voltada especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional, ou seja, para o dia a dia da organização.

O processo de planejamento operacional compreende, basicamente, as seguintes etapas:

1. Análise dos objetivos = que resultados devem ser alcançados?

2. Planejamento das atividades e do tempo = o que deve ser feito e quando?

3. Planejamento dos recursos = quem fará o que, usando quais recursos?

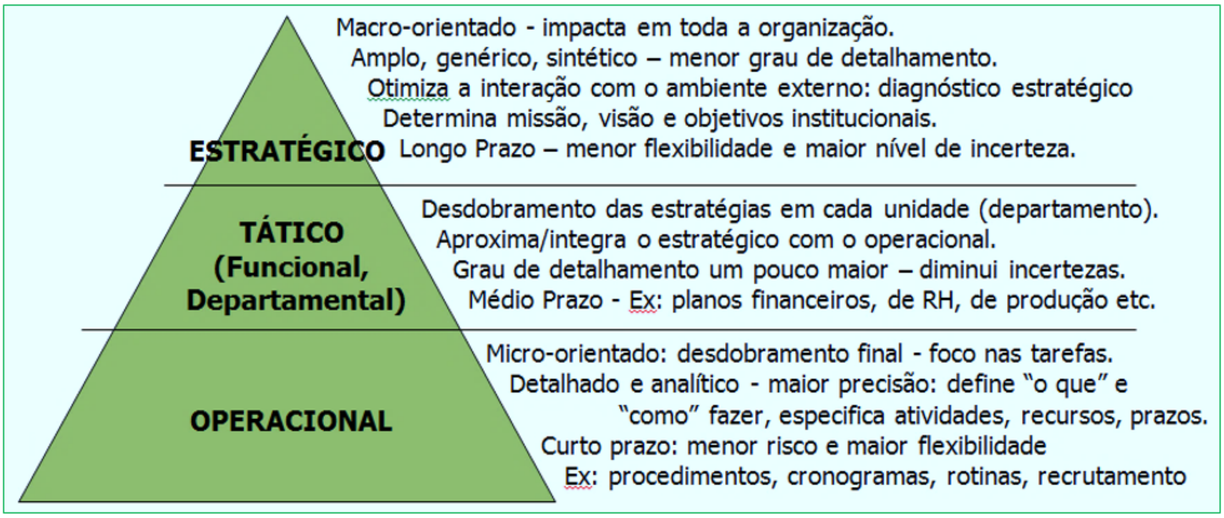
4. Avaliação dos riscos = que condições podem ameaçar as atividades e a realização dos resultados?

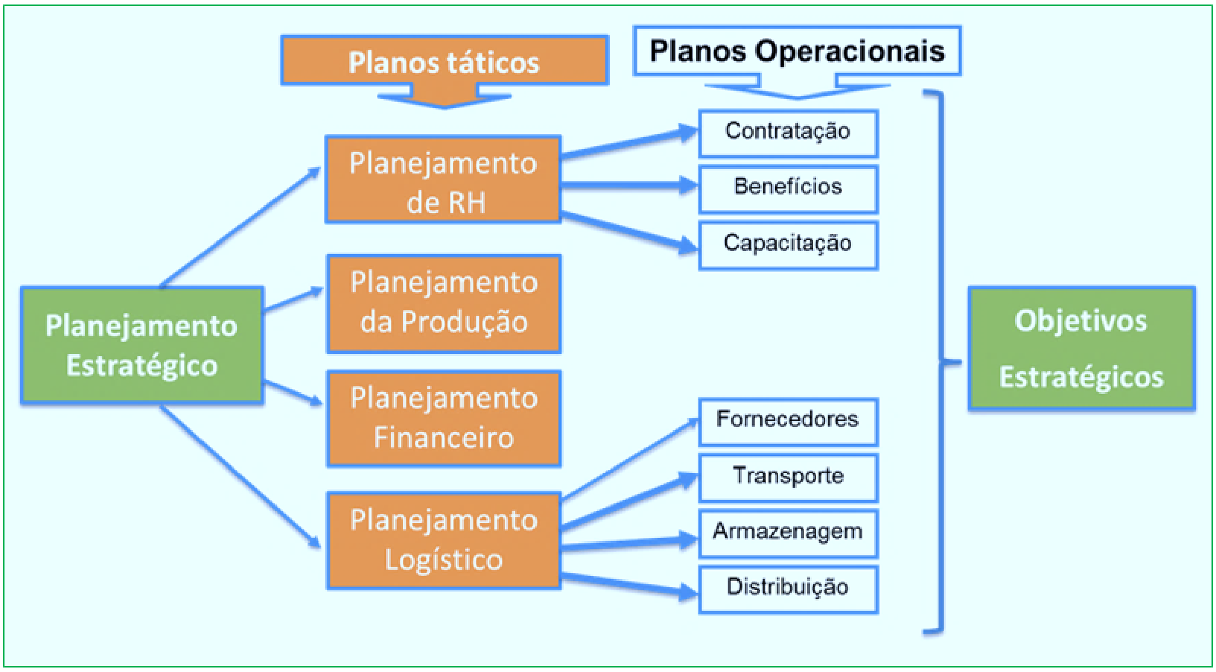
5. Previsão dos meios de controle = como saber se estamos no caminho certo?"

A estratégia operacional busca a otimização de resultados e é constituída de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas da organização: detalhamento das etapas de projetos, prazos e cronogramas, sistemas, equipamentos, planos de ação, manuais, regulamentos etc.

Cada plano pode consistir em muitos subplanos com diferentes graus de detalhamento. No fundo, os planos operacionais cuidam da administração da rotina para assegurar que todos executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, a fim de que esta possa alcançar os objetivos estratégicos.

Resumo


ESTRATÉGICO
Macro-orientado - impacta em toda a organização.
Amplo, genérico, sintético – menor grau de detalhamento.
Otimiza a interação com o ambiente externo: diagnóstico estratégico
Determina missão, visão e objetivos institucionais.
Longo Prazo – menor flexibilidade e maior nível de incerteza.
TÁTICO (Funcional, Departamental)
Desdobramento das estratégias em cada unidade (departamento).
Aproxima/integra o estratégico com o operacional.
Grau de detalhamento um pouco maior – diminui incertezas.
Médio Prazo - Ex: planos financeiros, de RH, de produção etc.
OPERACIONAL
Micro-orientado: desdobramento final - foco nas tarefas.
Detalhado e analítico - maior precisão: define "o que" e "como" fazer, especifica atividades, recursos, prazos.
Curto prazo: menor risco e maior flexibilidade
Ex: procedimentos, cronogramas, rotinas, recrutamento


Planos táticos
Planos Operacionais
Planejamento Estratégico
Planejamento de RH
Planejamento da Produção
Planejamento Financeiro
Planejamento Logístico
Contratação
Benefícios
Capacitação
Fornecedores
Transporte
Armazenagem
Distribuição
Objetivos Estratégicos

Slides – Níveis de Planejamento

Níveis / Tipos de Planejamento

- Questões comuns:
  - Quais são os níveis de planejamento;
  - Características de cada nível;
  - Comparações entre os níveis.

Três Níveis de Planejamento

(FCC: três níveis de planejamento estratégico)



Nível Estratégico

-Estratégia Institucional: macro-orientada – impacta toda a organização



-Otimiza a interação com o ambiente externo: diagnóstico estratégico

- Genérico e sintético: menor detalhamento

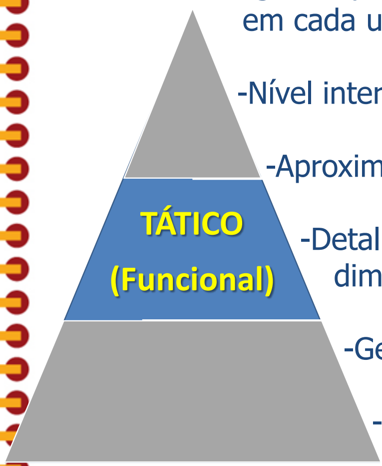
-Objetivos de longo prazo: menor flexibilidade e maior incerteza (riscos)

-Determina missão, visão e objetivos institucionais: melhor direção a ser seguida

-Geralmente formulado pela Alta Administração – Diretoria

Nível Tático

-Estratégias departamentais: desdobramento / tradução da estratégia em cada unidade.



-Nível intermediário: gerência.

-Aproxima/integra o estratégico com o operacional.

-Detalhamento um pouco maior que o estratégico: diminui incertezas.

-Geralmente de médio prazo.

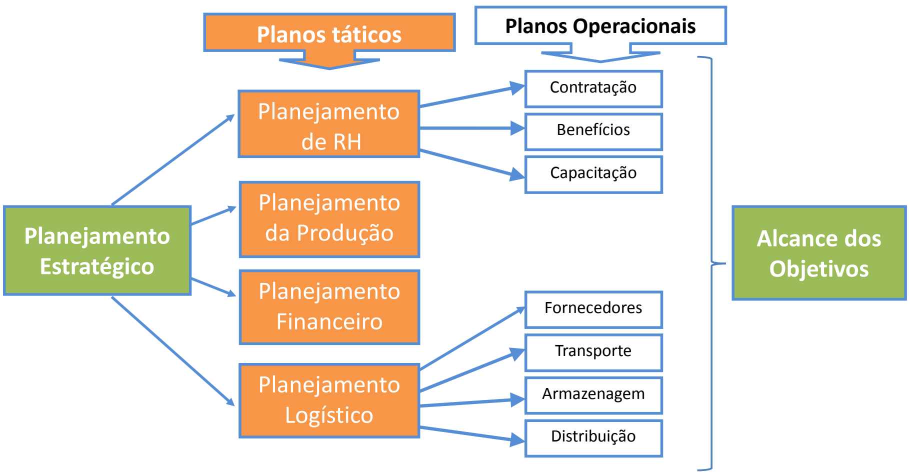
-Ex: planos financeiros, de RH, de produção, de marketing, etc.

Nível Operacional



- -Estratégia operacional: micro-orientada, foco nas tarefas - desdobramento final das estratégias
- -Nível das operações/atividades/tarefas: supervisores
- -Detalhado e analítico - maior precisão: define "o que" e "como" fazer, especifica atividades, recursos, prazos.
- -Curto prazo: menor risco e maior flexibilidade
- -Ex: rotinas, procedimentos, cronogramas, planos de treinamento, recrutamento, etc.

Níveis de Planejamento - desdobramento



PLANEJAMENTO

Constitui a função inicial da administração, pois estabelece o alicerce para as subsequentes funções de organizar, liderar e controlar; é considerado função fundamental do administrador.

Planejar é o procedimento de analisar a organização e o ambiente, determinar os objetivos e traçar os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível – o que deve ser feito, quem fará, quando, onde, por que, como e quanto gastará.

Há, genericamente, cinco partes a serem planejadas:

1. Fins: estado futuro - visão, missão, objetivos, metas etc.

2. Meios: caminho para chegar ao estado futuro – estratégias, políticas, projetos, processos etc.

3. Organização: estruturação para realizar os meios.

4. Recursos: dimensionamento dos recursos necessários (pessoas, tecnologia, finanças etc.).

5. Implantação e controle: definir os meios de acompanhamento da gestão.

O planejamento gera uma série de benefícios, dentre eles:

- Foco e comprometimento – convergência e coordenação dos esforços
- Flexibilidade – maior capacidade de adaptar-se ao ambiente
- Agilidade e maior embasamento na tomada de decisões
- Eficiência na utilização dos recursos
- Definição de prazos e de métodos de controle dos resultados

Princípios e Filosofias do Planejamento

A literatura de Administração enumera diversos princípios ligados ao Planejamento. Alguns deles são:

- **Inerência** – é inerente à natureza humana, é indispensável, sendo parte integrante da administração, e deve estar presente em todos os níveis e setores de atividades;

- **Universalidade** – tenta prever todas as variáveis e todas as consequências, até onde seja possível, levando em conta todas as opiniões. Uma visão unilateral prejudica o planejamento;
- **Unidade** – abrange múltiplas facetas, que devem ser integradas num conjunto coerente;
- **Previsão** – está voltado para o futuro. É, intrinsecamente, uma previsão de curto, médio e longo prazo;
- **Flexibilidade** – apesar de buscar uma situação futura específica (objetivos), deve ser feita uma revisão constante do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (dentro de limites razoáveis).

Djalma Oliveira (2013) cita princípios gerais e específicos:

Princípios Gerais:

1. **Contribuição aos objetivos** – o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da organização. Deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

2. **Precedência do planejamento** – é uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

3. **Maior penetração e abrangência** – pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa (pessoas, tecnologia, materiais etc.).

4. **Maior eficiência, eficácia e efetividade** – deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

<u>Princípios Específicos</u>: representam uma atitude e visão interativa do planejamento, conforme Ackoff.

1. **Planejamento participativo**: o papel do responsável é facilitar o processo de elaboração do plano pela própria empresa, o qual deve ser realizado pelas áreas pertinentes.

2. **Planejamento coordenado (horizontal)**: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados para que atuem de forma interdependente.

3. **Planejamento integrado (vertical)**: os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados.

4. **Planejamento permanente**: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo. Apesar de o planejamento buscar uma situação futura específica (objetivos), deve ser feita uma revisão constante do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (flexibilidade dentro de limites razoáveis).

Oliveira também relaciona três tipos de Filosofias de planejamento:

Todo planejamento se subordina a uma filosofia de ação. As **três filosofias** básicas são:

1. **Satisfação**: busca alcançar um mínimo de satisfação, fazer as coisas "suficientemente bem", sem esforços extras para superar as expectativas. É considerada uma filosofia conservadora/defensiva, voltada para a estabilidade e a manutenção da situação existente em um ambiente previsível e estável. Busca identificar e sanar problemas internos, conservando as práticas vigentes. Sua base é retrospectiva – aproveita a experiência passada para projetar o futuro, assegurar a continuidade do sucesso.

2. **Otimização**: busca mais que a satisfação, procura fazer "tão bem quanto possível". É analítica, voltada para a inovação e a melhoria incremental das práticas vigentes. Busca assegurar a reação adequada às mudanças em um ambiente dinâmico e incerto; maximizar o desempenho da organização, utilizando melhor os recursos disponíveis. Utiliza técnicas matemáticas, estatísticas e simulações.

3. **Adaptação**: é o planejamento inovativo, dando mais valor ao processo de planejar do que ao plano em si. Exige diferentes planos dependendo do conhecimento em relação ao futuro (certeza, incerteza ou ignorância) e busca a homeostase – equilíbrio interno e externo após uma mudança. Foco nas contingências, no futuro - antecipar eventos e identificar ações adequadas em um ambiente dinâmico e incerto.

Planejamento Estratégico

É o planejamento global, projetado a longo prazo e que envolve a organização como uma totalidade. O Planejamento Estratégico orienta todo o sistema organizacional e refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. Para tanto, deve ser desdobrado e detalhado em Planos Táticos, os quais são detalhados em Planos Operacionais.



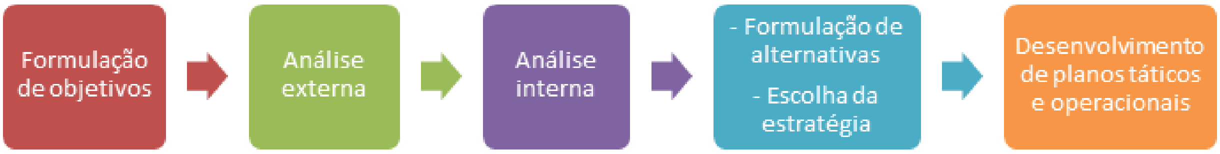
Chiavenato (2014) relaciona três parâmetros do planejamento estratégico: validade externa, capacidade interna e visão compartilhada.

Processo de Planejamento Estratégico

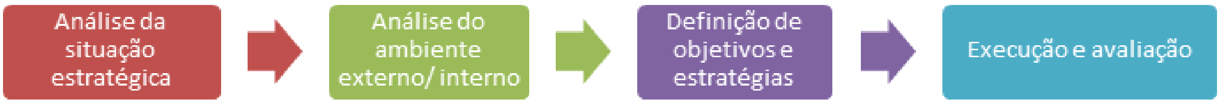
Importante: não há consenso na literatura sobre a quantidade e a ordem das fases/etapas do planejamento estratégico.

O modelo prescritivo de planejamento estratégico dos neoclássicos segue cinco estágios:

1. Formulação dos objetivos organizacionais;
2. Análise externa do ambiente (auditoria externa): condições, oportunidades, ameaças;
3. Análise interna da empresa ou auditoria interna: forças, fraquezas, recursos, competências;
4. Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada;
5. Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.



Maximiano define as seguintes fases:



Djalma Oliveira separa em 4 fases:

1. diagnóstico estratégico: identificação da visão, valores, análise externa/interna e concorrentes;
2. missão da empresa: definição, propósitos atuais e potenciais, cenários, postura estratégica;
3. instrumentos prescritivos e quantitativos: objetivos, metas, estratégias, políticas, projetos, planos de ação, etc.;
4. controle e avaliação.



As etapas genéricas do planejamento estratégico são:

Definir a missão e a visão da organização (caso ainda não existam), ou seja, determinar a razão de ser da organização e o que ela pretende ser no futuro;

Definir os objetivos - aonde chegar; fins ou estados futuros que desejam alcançar por meio da aplicação de recursos; resultados que se pretende atingir, por exemplo: ampliar a satisfação dos clientes, aprender administração, ser aprovado em um concurso etc.

Fazer diagnóstico - verificar a situação atual (externa e interna) e confrontar com os objetivos, analisar o que pode ajudar ou prejudicar o alcance dos objetivos;

Desenvolver premissas quanto às condições futuras – gerar cenários, alternativas de ação (ex: previsão de vendas, tendência de desenvolvimento econômico, etc.);

Analisar as alternativas e escolher um curso de ação (ex: menor risco e lucro, ou maior risco e lucro? Produzir para classe A, ou B, ou C? Mercado nacional ou exportação?);

Desenhar os planos para alcançar os objetivos - planos de ação, cronogramas, programas, projetos etc.

Definir mecanismos de controle e avaliação (indicadores).

Missão, Visão, Valores e Objetivos

Enquanto a missão define qual é o negócio da organização e a visão proporciona uma imagem do que ela quer ser, os objetivos estabelecem resultados concretos que se pretende alcançar dentro de um prazo de tempo específico.

Missão

A missão é uma declaração sobre **a razão de ser da organização**: o que a organização é, qual seu propósito e como pretende atuar no seu dia a dia. Representa sua identidade, portanto, traduz o sistema de valores e é duradoura (atemporal).

Não pode ser ampla demais (sob risco de não especificar o que a organização faz), nem restrita demais (a ponto de minimizar as ações da organização).

Em geral, a missão está alinhada com os seguintes aspectos:

- A razão de ser da organização;
- O papel na sociedade;
- A natureza do negócio;
- Os tipos de atividades em que ela deve concentrar seus esforços.

Missão do Poder Judiciário: realizar justiça.

Visão

A visão representa aquilo que a organização deseja ser no futuro. Busca criar uma imagem que desafie e mobilize as pessoas.

Características da Visão:

- Situação altamente desejável, aquilo que a organização quer ser no futuro;
- Desafiadora, mas possível, com potencial de mobilização;
- Clara e concisa;
- Coerente com a missão;
- Característica temporal - longo prazo, mas não permanente.

Visão do Poder Judiciário: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.

Valores

Os valores **são os atributos e virtudes da organização, as suas qualidades.**

Refletem as crenças fundamentais, os princípios, as convicções dominantes para a maioria das pessoas da organização. São virtudes que se pretende preservar e incentivar.

Os valores atuam como motivadores que orientam e direcionam as ações das pessoas na organização e na tomada de decisões, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho.

Servem como padrão de comportamento e fornecem sustentação a todas as principais decisões da organização.

Valores do Poder Judiciário: credibilidade; acessibilidade; celeridade; ética; imparcialidade; modernidade; probidade; responsabilidade Social e Ambiental; transparência.

Objetivos Estratégicos

Em termos resumidos, pode-se dizer que objetivos são os fins ou estados futuros que desejam alcançar por meio da aplicação de recursos.

No Planejamento Estratégico, os objetivos são desafios que, se alcançados, são suficientes para a concretização da visão de futuro da organização. Representam um conjunto de prioridades que esclarecem o que a estratégia quer alcançar e o que é crítico para o seu sucesso. São de longo prazo e cobrem a organização como um sistema global.

Nos objetivos estratégicos, os resultados pretendidos incidem sobre os grandes desafios institucionais e, portanto, devem ser definidos por pessoas pertencentes ao nível estratégico

da organização (alta administração), que determinarão os pontos de concentração de seus esforços.

Devem ser coerentes com a missão, visão e os valores da organização e estar de acordo com os recursos humanos, físicos, tecnológicos, políticos e financeiros. Os prazos porventura estabelecidos devem ser plausíveis.

Caracterizam-se por serem aceitáveis, flexíveis, mensuráveis, motivadores, inteligíveis e alcançáveis.

Exemplo de alguns objetivos estratégicos: Aperfeiçoar a aplicação dos recursos; Ampliar e adequar a rede de atendimento; Desenvolver cultura voltada aos valores, aos resultados e à responsabilidade socioambiental; Promover a valorização e a qualidade de vida das pessoas; Simplificar e desburocratizar normas e processos e uniformizar procedimentos.

Metas

Meta é um nível de desempenho que deve ser medido e realizado dentro de determinado prazo. É uma etapa a ser realizada para o alcance do objetivo ou da missão. Exemplo: diminuir em 5% os casos de câncer de mama no prazo de cinco anos no RS.

As metas devem refletir a realidade atual da organização e devem servir de motivação para a melhoria dos processos e identificação de aspectos falhos. Se uma meta não é alcançada, ou ela está superestimada ou existe algum problema no processo que precisa ser tratado.

Existe um acrônimo conhecido que auxilia a definição correta de metas: **S.M.A.R.T.**

S – Specific (Específico) - não se deve deixar espaço a interpretações duvidosas. Quanto mais detalhada for a meta, melhor será sua compreensão e maiores suas chances de ser atingida. Por exemplo, em vez de definir "Aumentar as vendas em 10%", uma meta melhor seria "Obtenção de 10% no aumento de vendas nacionais na área de negócios A pela equipe X, no próximo ano fiscal, sem redução da margem de lucros e mantendo o nível de satisfação do cliente.".

M – Measurable (Mensurável) - qualquer meta que não possa ser claramente medida, ou transformada em um número, permite a manipulação e interpretação para que os interessados o considerem atingido ou não.

A – Attainable (Atingível) - devem ser agressivas, mas nunca impossíveis de atingir. Definir números que nunca poderão ser obtidos causa frustração e desânimo. O "A" também é algumas vezes chamados de "Agreed Upon" (feito em comum acordo). Isto significa que todos os envolvidos na definição e execução da meta a conhecem e estão de acordo com sua viabilidade e benefícios.

R – Realistic (Realista) - ao considerar o realismo, deve-se pensar em fatores como: A equipe aceitará perseguir o objetivo? Este objetivo está alinhado com a missão e visão da organização? Algum princípio ético é ferido com este objetivo?

T – Timely (Em Tempo) - significa que além do início e fim do período de busca da meta serem bem definidos, este período não deve ser tão curto que a torne impossível, nem tão longo que cause uma dispersão da iniciativa com o tempo. O T também pode ser "Tangible" (Tangível) – uma meta que possa ser sentida e observada tem maior chance de ser realizada.

- *Obs: alguns autores tratam Objetivo como sinônimo de Meta. Entretanto, a essência da diferença está em que o Objetivo Estratégico costuma ser um alvo qualitativo, enquanto a Meta é um alvo quantitativo. Meta é a quantificação de um objetivo.*

Outras definições importantes

Fatores Críticos de Sucesso

São aspectos condicionantes do alcance dos objetivos. São os fatores que influenciam fortemente no alcance dos resultados, que impactam fortemente no seu sucesso. A identificação dos fatores críticos na fase de planejamento é de fundamental importância para a realização da missão organizacional.

Exemplo: na venda de sorvetes, um fator crítico é a refrigeração do produto – sem ela não há sorvete –, logo, a empresa deve pensar em alternativas e traçar planos para evitar a falta de refrigeração.

Benchmarking

É o processo de análise referencial da empresa perante outras empresas do mercado, incluindo o aprendizado do que estas empresas fazem de melhor, bem como a incorporação destas realidades de maneira otimizada e mais vantajosa para a empresa que aplicou o benchmarking.

É um processo que visa comparar as melhores práticas do mercado, avaliando produtos, serviços e práticas daquelas organizações que são reconhecidas como líderes.

Ex: a empresa X quer melhorar seus resultados. Para isso ela avalia produtos, serviços e processos de trabalho da empresa Y (que é reconhecida como a detentora das melhores práticas no mercado), com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria.

Essa avaliação pode ser aplicada a qualquer função - produção, vendas, recursos humanos, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, distribuição etc. - e produz melhores resultados quando implementada na empresa como um todo.

O benchmarking pode ser:

- Externo – quando proveniente de outra organização (deve-se tomar cuidado para não confundir com espionagem)
- Interno – dentro da própria corporação. Uma área utiliza práticas de sucesso de outras áreas.

Exemplo: o Sistema Toyota de produção - produção enxuta, lotes pequenos, maior variedade de produtos, eliminação de falhas, controle de qualidade, melhoria contínua - revolucionou a indústria japonesa e passou a ser uma referência mundial, copiado por muitas empresas em todo o mundo.

Stakeholders

Também chamados de partes interessadas, são as pessoas, grupos ou entidades afetadas pela atividade da organização, ou que possuem interesse em quaisquer processos executados ou resultados gerados pela mesma.

- Stakeholders primários: indivíduos ou grupos que exercem impacto direto sobre a organização - empregados, fornecedores, clientes, concorrentes, investidores e proprietários.
- Stakeholders secundários: indivíduos ou grupos que não estão diretamente ligados às atividades da organização, mas que podem exercer influência sobre ela - governo, ONG's, comunidade, imprensa etc.

Obs: não confundir com Shareholders, que são os acionistas, ou seja, todos aqueles que possuem parte da organização.

Exemplo: uma associação de pescadores é parte interessada na construção de uma hidrelétrica, pois esta vai transformar o rio de onde retiram seu sustento. Da mesma forma, os fornecedores do material da represa, a comunidade beneficiada com a riqueza decorrente da obra, os acionistas privados – se houver –, os trabalhadores, os sindicatos, as ONGs preocupadas com o impacto ambiental e o governo são alguns dos stakeholders.

Slides – Planejamento Estratégico

Planejamento

- É a função inicial da Administração: determina antecipadamente onde e como chegar.

1. Fins: estado futuro - visão, missão, objetivos, metas
2. Meios: caminho para chegar ao estado futuro – estratégias, políticas, projetos, processos etc.
3. Organização: estruturação para realizar os meios.
4. Recursos: dimensionamento dos recursos necessários (pessoas, tecnologia, finanças etc.).
5. Implantação e controle: definir os meios de acompanhamento da gestão.

1

Benefícios

- Foco e comprometimento – convergência e coordenação dos esforços
- Flexibilidade – facilidade de adaptar-se ao ambiente.
- Agilidade e maior embasamento na tomada de decisões
- Eficiência na utilização dos recursos
- Definição de prazos e de métodos de controle dos resultados

2

Princípios

- **Inerência** – é inerente à natureza humana, é indispensável;
- **Universalidade** – tenta prever todas as variáveis e todas as consequências, até onde seja possível;
- **Unidade** – abrange múltiplas facetas, que devem ser integradas num conjunto coerente;
- **Previsão** – voltado para o futuro – é uma previsão de curto, médio e longo prazo;
- **Flexibilidade** – dinâmico – constante revisão do curso dos acontecimentos, de modo a possibilitar reajustamentos e alterações (dentro de limites razoáveis).

3

Princípios

- **Djalma Oliveira: princípios gerais**
  - Contribuição aos objetivos
  - Precedência do planejamento
  - Maior penetração e abrangência
  - Maior eficiência, eficácia e efetividade
- **Ackoff: Princípios Específicos**
  - Planejamento participativo
  - Planejamento coordenado (horizontal)
  - Planejamento integrado (vertical)
  - Planejamento permanente

4

3 Filosofias

1) Satisfação: busca alcançar um mínimo de satisfação, fazer as coisas "suficientemente bem", sem esforços extras para superar as expectativas. É considerada uma filosofia conservadora/defensiva, voltada para a estabilidade e a manutenção da situação existente em um ambiente previsível e estável.

2) Otimização: procura fazer "tão bem quanto possível". É analítica, voltada para a inovação e a melhoria incremental das práticas vigentes.

3) Adaptação: é o planejamento inovativo, dando mais valor ao processo de planejar do que ao plano em si. Foco nas contingências, no futuro - antecipar eventos e identificar ações adequadas em um ambiente dinâmico e incerto.

5

Planejamento Estratégico

- Maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos;
- Global;
- Longo prazo;
- Desdobrado em Planos Táticos e Operacionais.
- Chiavenato (2014): três parâmetros



6


Processo de Planejamento Estratégico
casa do concurseiro
• Neoclássicos
Formulação de objetivos
Análise externa
Análise interna
- Formulação de alternativas
- Escolha da estratégia
Desenvolvimento de planos táticos e operacionais
• Maximiano
Análise da situação estratégica
Análise do ambiente externo/ interno
Definição de objetivos e estratégias
Execução e avaliação
• Djalma Oliveira
Diagnóstico estratégico
Missão da empresa
Instrumentos prescritivos e quantitativos
Controle e avaliação
7


O Processo de Planejamento
casa do concurseiro
Definir a missão e a visão da organização (caso não existam);
Definir os objetivos (quantitativos e/ou qualitativos);
Fazer diagnóstico – externo e interno;
Desenvolver premissas – gerar cenários, alternativas de ação;
Escolher um curso de ação;
Desenhar os planos para alcançar os objetivos - planos de ação, cronogramas, programas, projetos etc.
Definir mecanismos de controle e avaliação (indicadores).
8

Missão

x

Visão

x

Valores

9

Exemplo

- Poder Judiciário:
  - **Missão**: realizar justiça.
  - **Visão**: ser reconhecido pela Sociedade como instrumento efetivo de justiça, equidade e paz social.
  - **Atributos de Valor**: credibilidade; acessibilidade; celeridade; ética; imparcialidade; modernidade; probidade; responsabilidade Social e Ambiental; transparência.

10

Exemplo

- TRE-RS:
  - **Missão:** garantir a legitimidade do processo eleitoral.
  - **Visão:** consolidar a credibilidade da Justiça Eleitoral, especialmente quanto à efetividade, transparência e segurança.
  - **Atributos de valor:** Acessibilidade, Ética, Inovação, Respeito Humano, Segurança, Transparência, Sustentabilidade.

11

Objetivos Estratégicos

- São desafios que, se alcançados, são suficientes para a concretização da visão de futuro da organização.
- Objetivos generalistas;
- Coerentes com missão, visão, valores e recursos (humanos, físicos, tecnológicos, políticos e financeiros).
- Aceitáveis, flexíveis, mensuráveis, motivadores, inteligíveis e alcançáveis.

12

Exemplo

- Poder Judiciário:
  - Garantir a agilidade nos trâmites judiciais e administrativos;
  - Buscar a excelência na gestão de custos operacionais;
  - Facilitar o acesso à Justiça; etc.

- TRE-RS:
  - Prestar serviços de excelência;
  - Aprimorar o processo eleitoral;
  - Buscar a excelência na gestão; etc.

13

Metas

- É uma etapa <u>específica</u> a ser realizada para o alcance do objetivo ou da missão
- Devem refletir a realidade atual e servir de motivação
- Definição correta de metas: **S.M.A.R.T**
  - S – Specific
  - M – Measurable
  - A – Attainable ou "Agreed Upon"
  - R – Realistic
  - T – Timely ou Tangible

14

Exemplo

- Poder Judiciário – Metas 2014 CNJ:
  - Julgar quantidade maior de processos de conhecimento do que os distribuídos no ano corrente.
  - Identificar e julgar, até 31/12/2014, pelo menos 90% dos processos distribuídos até 31/12/2011 na Justiça Eleitoral.
  - Realizar oficinas de administração judiciária com participação de, pelo menos, 25% dos magistrados da Justiça do Trabalho.

15

ESTRATÉGIA

O pensamento estratégico representa hoje um importante instrumento de adequação organizacional a um ambiente competitivo e turbulento, preparando a organização para enfrentá-lo e utilizando, para isso, suas competências, qualificações e recursos internos, de maneira sistematizada e objetiva.

A seguir, algumas definições de Estratégia Organizacional.

Mintzberg e Quinn – Modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Ansoff – Conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.
Wright, Kroll e Parnell – Planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Meirelles e Gonçalves – Disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente.
Dess, Lumpkin e Eisner – O conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão.
Certo et al. – O processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.
Pascale – Processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos, e, ao mesmo tempo, tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos.
Chiavenato – Mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização, visando a atingir objetivos situados no longo prazo.

Qualquer que seja a definição de Estratégia, destacam-se algumas palavras-chave que sempre a permeiam: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, futuro, adequação organizacional, etc.

Quando se constrói uma estratégia, se pretende tomar decisões hoje tendo em mente o futuro. A estratégia não é um fim em si mesma, mas apenas um meio. A estratégia não dá certeza, mas apenas a probabilidade com relação ao futuro, portanto, ser reavaliada e reajustada constantemente em função das mudanças.

A estratégia, nesse contexto, assim como a organização e o seu ambiente, não é algo estático, acabado; ao contrário, está em contínua mudança, desempenhando a função crucial de

integrar a organização e o ambiente em um todo coeso, sinérgico para os agentes que estão diretamente envolvidos ou indiretamente influenciados.

Qualquer organização, conscientemente ou não, adota uma estratégia, considerando-se que a não adoção deliberada de estratégia pode ser entendida como uma estratégia.

As estratégias são formuladas e aplicadas em duas dimensões:

Dimensão Conteúdo (Concepção): o que fazer? (Para tornar-se mais competitivo, agregar valor aos clientes/acionistas etc.). A Análise Estratégica busca essas respostas.
Dimensão Processo (Implementação): como fazer? (Qual caminho e ações tomar para fazer acontecer a estratégia concebida). O Planejamento Estratégico responde isso.

GESTÃO ESTRATÉGICA

A Gestão Estratégica visa assegurar o sucesso da Organização no momento atual e, principalmente, no futuro. Ela pode ser entendida como um conjunto de ações que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e ao curso correto de desenvolvimento, assegurando o cumprimento de seus objetivos e sua missão.

Inicialmente, o planejamento estratégico restringia-se à análise dos pontos fortes e fracos de uma organização, passando depois a se preocupar também com o planejamento e a administração de eventuais mudanças no ambiente organizacional. Esse modelo entrou em crise em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente externo, que exigia uma postura mais dinâmica. Foi nesse contexto que a Gestão Estratégica ganhou espaço, por ser a responsável pelo desenvolvimento, implementação e controle da estratégia.

Gestão Estratégica é maior que o Planejamento Estratégico, pois envolve o Planejamento, a Execução e o Controle da estratégia.

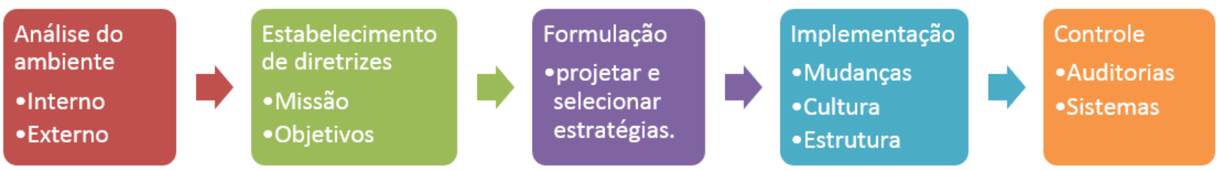
A Gestão Estratégica, portanto, evoluiu do simples planejamento para um campo que ocupa atualmente um papel de destaque na área de Administração, por sua potencial capacidade norteadora e sinalizadora de caminhos mais seguros e viáveis à sobrevivência e ao crescimento da organização. Desempenha, assim, uma função crucial: a de integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.

Fases

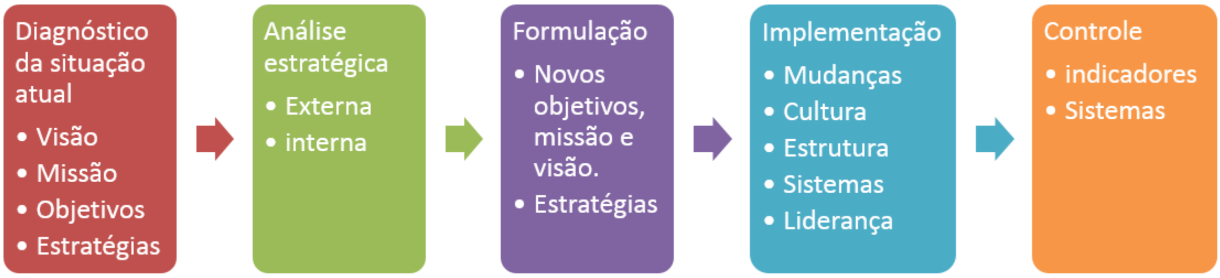
Não há unanimidade na literatura.

Oliveira: Planejamento, Organização, Direção e Controle Estratégico.

Certo e Peter:



Sobral e Peci:



Maximiano:



A gestão estratégica inclui, no mínimo, três fases distintas:

1. Formulação (planejamento) da estratégia

2. Implementação (execução) da estratégia

3. Controle (avaliação) da estratégia

Obs 1: alguns autores dividem a formulação em três etapas (Análise ambiental, Estabelecimento da direção organizacional e Planejamento estratégico), deixando a lista com cinco etapas.
Obs 2: outros autores dividem o Controle em Controle e Avaliação, como forma de dar destaque à última etapa, a Avaliação, fechando o ciclo de melhoria da estratégia (uma espécie de PDCA).

FASE 1 – Formulação da Estratégia

- Definição da missão e da visão da organização, ou seja, a determinação da razão de ser da organização e do que a organização pretende ser no seu ambiente de negócios;
- Diagnósticos estratégicos, quando são feitas as análises internas (forças e fraquezas da empresa) e externas (oportunidades e ameaças ambientais);
- Determinação dos instrumentos prescritivos e quantitativos, tais como objetivos, metas, estratégias, políticas e projetos;
- Definição do controle e da avaliação (critérios e parâmetros).

FASE 2 – Implementação da Estratégia – é a implantação das determinações definidas na fase anterior. Esta fase consiste em converter planejamento em ações concretas e resultados, viabilizados através de planos táticos (planos dos níveis intermediários das empresas) e operacionais da estrutura organizacional.

Engloba o gerenciamento das pessoas, a alocação de recursos e a organização do trabalho. Nessa fase de execução se pressupõe uma mudança organizacional para incorporação de novos papéis, nova matriz hierárquica, o sistema de retroalimentação organizacional e as peculiaridades da estrutura de pessoal.

FASE 3 – Controle Estratégico – considera as definições no plano estratégico da organização e monitora periodicamente o grau de consecução e desvio dos padrões determinados, de modo a corrigir distorções e aperfeiçoar os resultados alcançados. É realizado por meio de indicadores e possibilita a geração de informações úteis para as duas fases anteriores, permitindo o aprimoramento das ações prescritas e praticadas, viabilizando o melhoramento contínuo, por mudanças de processos, e de adaptação a diferentes situações surgidas ao longo do tempo.

Níveis e Tipos de Estratégias

Segundo Maximiano (2000), a abrangência da administração estratégica depende do tamanho da empresa. Numa organização de grande porte, com operações diversificadas, o moderno enfoque da administração estratégica aplica-se a **quatro níveis**, são eles:

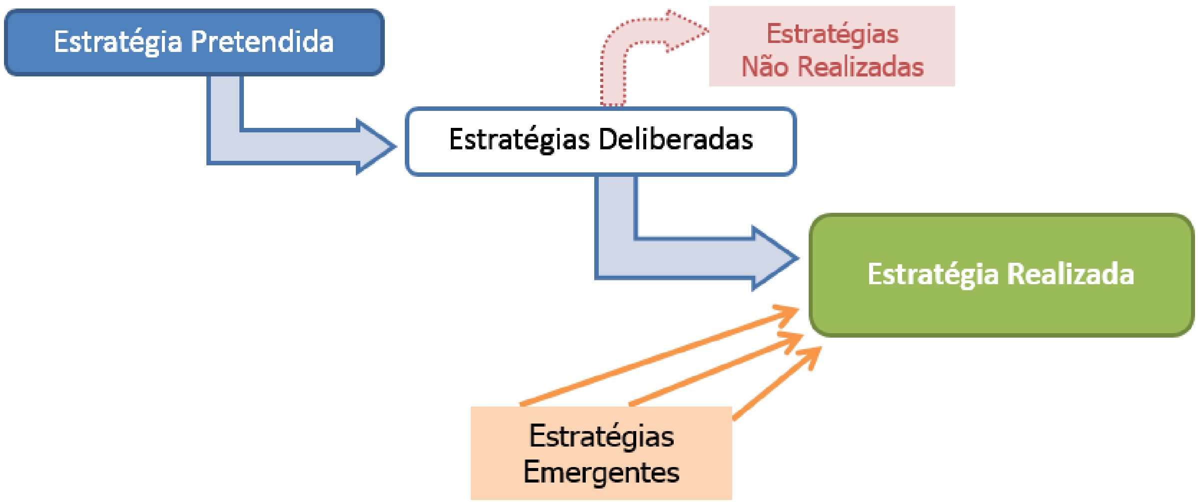
- **Estratégia corporativa:** abrange os objetivos e interesses de todos os negócios das empresas que atuam em diversos ramos de negócio.
- **Estratégia funcional:** aplica-se às funções de cada negócio, ou de cada unidade em que atua em um determinado ramo de atividade. É uma forma de implementação dos objetivos definidos pela empresa para o ramo ou mercado que irá atuar.
- **Estratégia operativa (operacional):** estabelece algumas diretrizes específicas sobre como conduzir as atividades diárias dentro da empresa.
- **Estratégia de ramo ou de unidade de negócios:** é a designação que se dá a uma empresa de um grupo de empresas, ou a de uma divisão de uma grande corporação, que atua num ramo particular, diferente dos ramos em que atuam as outras empresas ou outras divisões.

Quanto aos tipos, existem dezenas de definições na literatura, sendo as mais comuns citadas a seguir.

Henry Mintzberg

Um dos grandes autores da gestão estratégica, ele trata o processo de formação das estratégias como um somatório das estratégias **deliberadas** com as **emergentes**.

- Estratégias Deliberadas são aquelas explicitamente planejadas e definidas de acordo com um plano controlado da instituição, ou seja, são as estratégias pretendidas.
- Estratégias Emergentes são padrões de ação surgidos na ausência de um plano deliberado ou mesmo em desacordo com este plano. Estão muito ligadas ao aprendizado organizacional.



Mintzberg escreveu em 1987 um artigo chamado Five P's for Strategy (Cinco P's para Estratégia), no qual apresenta cinco conceitos para estratégia, pelos quais se pode realizar o diagnóstico e levantar o perfil estratégico de uma organização. Os P's são: Plan (Plano), Ploy (Pretexto, Manobra), Pattern (Padrão), Position (Posição) e Perspective (Perspectiva).

Plan (Plano)

- É o conceito mais comumente relacionado à estratégia. A estratégia é um plano abrangente e integrado, desenvolvido conscientemente e intencionalmente, com a finalidade de assegurar que os objetivos básicos do empreendimento sejam alcançados.

Ploy (Pretexto, Manobra)

- É uma tática que visa enfraquecer oponentes, como um blefe. Pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir ou comunicar uma mensagem falsa (ou não) aos concorrentes. Ex: divulgar a intenção de ampliar uma fábrica para desencorajar concorrentes a entrarem no mercado (e não necessariamente ampliar a fábrica).

Position (Posição)

- É uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção, a estratégia permite definir o local/nicho (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar sua posição.

Perspective (Perspectiva)

- Se estabelece dentro da organização, na verdade está dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente. Procura nas lideranças internas da organização mecanismos para formular estratégias, baseando-as no modelo de entendimento do mundo que cerca a empresa.

Pattern (Padrão)

Quando um determinada de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-la ao comportamento. Em outras palavras, com o tempo, algumas ações bem sucedidas formam um padrão de atuação, uma constância de comportamento que se torna a estratégia. Ex: quando Henry Ford fabricava seus carros modelo T somente na cor preta.

Mintzberg propõe que estes cinco conceitos não são excludentes, mas compatíveis e inter-relacionados.

Mintzberg resumiu, após extensa revisão bibliográfica, as características de dez escolas do pensamento estratégico que se desenvolveram a partir da década de 70 do século XX (divididas em três classes):

- **Prescritiva** – focalizam como as estratégias devem ser formuladas (desenho, planejamento, posicionamento);
- **Descritiva** – descrição de como as estratégias são formuladas de fato (empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental);
- **Integrativa** – foco é integrar vários elementos das demais escolas (configuração).

Quanto às escolas:

1. **Design:** a estratégia como um processo de concepção. Há um ajuste entre as forças e as fraquezas internas com as ameaças e as oportunidades externas de seu ambiente;
2. **Planejamento:** a estratégia como um processo formal. A formalidade significa que o processo estratégico pode ser decomposto em passos distintos e delineados, sustentado por técnicas como orçamentação, programas e planos operacionais;
3. **Posicionamento:** a estratégia como um processo analítico, que se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises das situações. Nessa escola, a formulação da estratégia deve ser precedida de exame profundo da organização e do ambiente externo;
4. **Empreendedora:** a estratégia como um processo visionário. Baseia o processo estratégico na intuição e na visão dos líderes.
5. **Cognitiva:** a estratégia como um processo mental. Essa escola estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas. Assim, a pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento e obtém a formação de conceitos;
6. **Aprendizado:** a estratégia como um processo emergente. Origina-se em toda a organização através de seus membros individualmente ou coletivamente;
7. **Poder:** a estratégia como um processo de negociação, envolvendo barganha, persuasão, confrontação e alianças entre os atores que dividem o poder, tanto na empresa quanto no mercado.
8. **Cultural:** a estratégia como um processo coletivo. Enquanto o poder concentra-se em interesse próprio e fragmentação, a cultura volta-se para os interesses comuns e integração dentro da organização;
9. **Ambiental:** a estratégia como um processo reativo, ou seja, a organização é considerada um ente passivo que consome seu tempo reagindo a um ambiente que estabelece a ordem a ser seguida;

10. **Configuração:** a estratégia como um processo de transformação. Nessa linha de estudo, as organizações são percebidas como configurações, ou seja, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégia.

Michael Porter

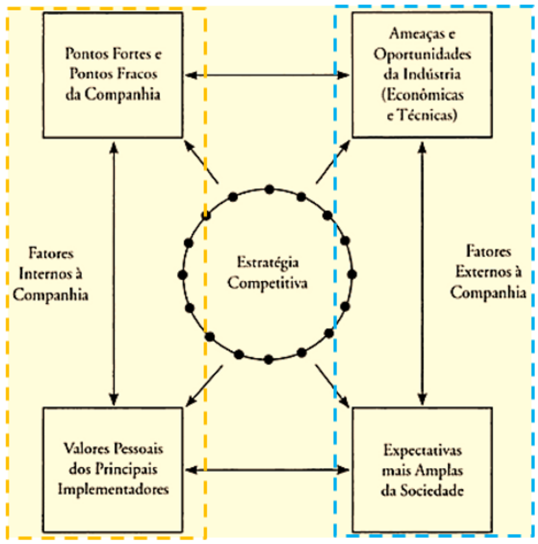
No livro Estratégia Competitiva, Porter aborda a concorrência entre empresas, examinando o modo como uma empresa pode competir com maior eficácia para fortalecer sua posição no mercado.

Estratégia competitiva é a relação entre os fins (metas, objetivos) que a empresa pretende alcançar e os meios (políticas, operações) necessários para se chegar lá.



A figura a seguir, chamada Roda da Estratégia Competitiva, mostra essa relação entre as metas (no centro), representando a forma como a empresa irá competir e seus objetivos econômicos e não econômicos, e as políticas operacionais básicas com as quais a empresa busca atingir os objetivos (raios da roda).

De acordo com Porter, estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. **O objetivo da estratégia competitiva é estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.**



O **contexto** de desenvolvimento de uma estratégia competitiva envolve **quatro fatores básicos**, os quais determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso: **pontos fortes e pontos fracos; oportunidades e ameaças; valores pessoais dos executivos implementadores; expectativas mais amplas da Sociedade.**

O processo de formulação de uma estratégia competitiva envolve a resposta a três perguntas:

a) O que a empresa está realizando?

- Identificação da estratégia corrente (explícita ou não)

- Suposições implícitas para que a estratégia faça sentido (tendências, concorrência, posição, pontos fortes e fracos)

b) O que está ocorrendo no ambiente?

- Análise setorial (indústria) – fatores básicos de sucesso, ameaças e oportunidades
- Análise da concorrência – capacidades, limitações e possíveis movimentos
- Análise da sociedade – contexto social, fatores políticos, sociais e governamentais
- Análise da capacitação da empresa – pontos fortes e fracos em relação à concorrência

c) O que a empresa deveria estar realizando?

- Teste de suposições e estratégias
- Identificação das alternativas estratégicas viáveis
- Escolha estratégica (melhor relação entre situação da empresa X oportunidades e ameaças)

Quanto à análise da concorrência, há quatro componentes que permitem uma predição do perfil do concorrente: metas futuras, estratégia em curso, hipóteses e capacidades.

O que Orienta o Concorrente	O que o Concorrente Está Fazendo e Pode Fazer
METAS FUTURAS	ESTRATÉGIA EM CONCURSO
A todos os níveis da administração e em várias dimensões	De que forma o negócio está competindo no momento

↘ ↙

PERFIL DE RESPOSTAS DO CONCORRENTE

O concorrente está satisfeito com a sua posição atual?

Quais os prováveis movimentos ou mudanças estratégicas que o concorrente fará?

Onde o concorrente é vulnerável?

O que provocará a maior e mais efetiva retaliação pelo concorrente?

↗ ↖

HIPÓTESES	CAPACIDADES
Sobre si mesmo e sobre a indústria	Tanto os pontos fortes como os pontos fracos

Modelo das Cinco Forças

Foi concebido por Michael Porter em 1979 e destina-se à análise da competição entre empresas. Considera cinco fatores, "forças competitivas", que devem ser estudados para que se possa desenvolver uma estratégia empresarial eficiente: **Rivalidade entre os concorrentes, Poder de Negociação (barganha) dos clientes, Poder de Negociação (barganha) dos fornecedores, Ameaça de produtos substitutos (Grau de diferenciação dos insumos), Ameaça de entrada de novos concorrentes.**

Variações dessas forças em uma empresa afetam a sua capacidade para servir os clientes e obter lucros. Uma mudança em qualquer uma das forças normalmente requer uma nova pesquisa (análise) para reavaliar o mercado.



1 – Ameaça de Novos Entrantes (barreiras a novos concorrentes): fica mais fácil para uma empresa manter sua posição no mercado caso haja barreiras à entrada de novos concorrentes. Do contrário, caso seja fácil entrar em um mercado, haverá muita concorrência e, como possível consequência, perda de rentabilidade. Tais barreiras podem ser: políticas governamentais, alto capital para implantação, tecnologia etc.

2 – Poder de Negociação dos Fornecedores: é o mercado de insumos. Fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa podem se recusar a trabalhar com a empresa, ou cobrar preços excessivamente elevados por recursos exclusivos. Tudo depende de quem tem maior poder e de quem perde mais com o fim da relação.

3 – Poder de Negociação dos Clientes: os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços. Seu poder depende do volume de compras, de informações etc.

4 – Ameaça de Produtos Substitutos: parte do pressuposto de que nada é insubstituível. A existência de produtos (bens e serviços) substitutos no mercado, que desempenhem funções equivalentes ou parecidas, é uma condição básica de barganha devido à concorrência.

5 – Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes: todos os fatores anteriores convergem para este. Para a maioria das empresas, é o principal determinante da competitividade do mercado. Às vezes rivais competem agressivamente (em relação a preço, inovação, qualidade, marketing etc.; outras vezes podem realizar acordos tácitos de coexistência e parcerias.

Outros

Wright, Kroll e Parnell, analisando as dimensões de estratégia corporativa, destacam que uma empresa pode adotar estratégias corporativas de crescimento, de estabilidade e de redução.

Estratégia	Tipos	Definição / Execução
Crescimento	Crescimento Interno	Aumento das vendas e da capacidade de produção da força de trabalho.
	Integração Horizontal	Expansão da empresa por meio da aquisição de outras que atuam na mesma unidade de negócios.
	Diversificação Horizontal Relacionada	Aquisição de empresa de um setor externo a seu campo de atuação atual, mas relacionada a suas competências essenciais, para aproveitar sinergias e criar valor.
	Diversificação Horizontal Não Relacionada	Aquisição de empresa de um setor não relacionado, geralmente por motivo de investimento financeiro, para aproveitar oportunidades.
	Integração Vertical de Empresas Relacionadas	Aquisição de empresa por meio de transferência ou partilha de competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical.
	Integração Vertical de Empresas Não Relacionadas	Aquisição de empresa com diferentes competências essenciais, o que limita a sua transferência ou partilha.
	Fusões	União de duas empresas por meio de uma permuta de ações, com o objetivo de partilha ou transferência de recursos e ganho em força competitiva.
	Alianças Estratégicas	Parcerias em que duas ou mais empresas realizam um projeto específico ou cooperam em determinada área de negócio.
Estabilidade		Para empresas que atuam em mais de um setor: manutenção do conjunto atual de empresas. Para uma empresa que atua em um único setor: manutenção das mesmas operações sem busca de um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa
Redução	Reviravolta (turnaround)	Visa a tornar a empresa mais enxuta e eficaz, ao eliminar resultados não lucrativos, diminuir ativos, reduzir o tamanho da força de trabalho, cortar custos de distribuição e reconsiderar as linhas de produtos e os grupos de clientes da empresa.
	Desinvestimento	Ocorre quando uma empresa vende ou faz um spin-off (segregação parcial) de uma de suas unidades de negócio, se esta apresentar um desempenho ruim ou deixar de se adequar ao perfil estratégico da empresa.
	Liquidação ou Fechamento	Venda de ativos indicada somente quando nem a reviravolta nem o desinvestimento forem viáveis, em virtude de suas perdas e impactos negativos.

Há quatro tipos de estratégias decorrentes da Análise SWOT (do cruzamento entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma organização):

1. **Sobrevivência:** ambiente com predomínio de ameaças x pontos fracos da organização – estratégias de redução de custos, desinvestimento e liquidação do negócio.
2. **Manutenção:** ameaças x pontos fortes – estratégias de estabilidade (equilíbrio), de nicho de mercado, de especialização de atividades/produtos.
3. **Crescimento:** ambiente com predomínio de oportunidades x pontos fracos da organização – inovação, internacionalização, joint venture (parceria), expansão.
4. **Desenvolvimento:** oportunidades x pontos fortes – de novos mercados, de produtos, de capacidades, financeiro, diversificação.

Miles e Snow classificam os comportamentos corporativos para se relacionar com o ambiente em quatro categorias amplas:

1. Estratégia **Defensiva:** preocupa-se com a defesa e a estabilidade, ou seja, como isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável, um conjunto limitado de produtos é destinado a um segmento do mercado total. Para se defender dos concorrentes, a organização pratica preços competitivos ou se concentra na qualidade. A eficiência tecnológica é importante, assim como o rigoroso controle da organização.
2. Estratégia **Ofensiva (prospectora):** é uma estratégia exploradora e agressiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados, mesmo que isso possa afetar a lucratividade. Isso implica em mudanças e é importante a flexibilidade, tanto em tecnologia como em arranjos organizacionais.
3. Estratégia **Analítica:** é uma estratégia dual e híbrida. A empresa utiliza a estratégia defensiva e a ofensiva, procurando minimizar o risco e, ao mesmo tempo, maximizar a oportunidade de lucro, de maneira equilibrada.
4. Estratégia **Reativa:** ao contrário das outras três alternativas, a organização reage intempestivamente ao ambiente. É um comportamento inconsistente e instável, residual que surge quando uma das outras três estratégias é seguida de maneira inadequada. Constitui um sinal de fracasso.

Paulo de Vasconcellos Filho classifica as interações entre uma organização e o ambiente em três graus, cada um com seu respectivo comportamento e com as consequências esperadas:

Grau de interação	Comportamento	Consequências
Negativo	Não reagente, não adaptativo, não inovativo	Sobrevivência a curto prazo – Extinção
Neutro	Reagente, Adaptativo	Sobrevivência a longo prazo – Estagnação
Positivo	Reagente, Adaptativo, Inovativo	Sobrevivência a longo prazo – Desenvolvimento.

Autores da Escola Estruturalista focam em estratégias de competição e de cooperação:

- Competição: é uma forma de rivalidade entre duas ou mais organizações frente à mediação de terceiro grupo. No caso de organizações industriais, o terceiro grupo pode ser o comprador, o fornecedor ou outros. A competição é um complexo sistema de relações e envolve a disputa por recursos (como clientes ou compradores ou ainda membros potenciais). A competição é um processo pelo qual a escolha do objetivo pela organização é controlada, em parte, pelo ambiente. Daí, a necessidade de disputa devido à rivalidade pelos mesmos recursos. A competição nem sempre envolve interação direta entre as partes rivais.

- Ajuste ou negociação: busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações. Mesmo quando as expectativas são estáveis, a organização não pode supor a continuidade das relações com fornecedores, distribuidores, operários, clientes etc. O ajuste é a negociação quanto a uma decisão sobre o comportamento futuro que seja satisfatório para os envolvidos. O ajustamento periódico de relações ocorre nos acordos coletivos sindicais, nas negociações com fornecedores ou com compradores, etc. Ao contrário da competição, o ajuste envolve interação direta com outras organizações do ambiente e não com um terceiro partido. O ajuste invade e permeia o processo real de decisão.

- Cooptação ou coopção: é um processo para absorver novos elementos estranhos na liderança ou no esquema de tomada de decisão de uma organização, como um recurso para impedir ameaças externas à sua estabilidade ou existência. Por meio de cooptação, a organização traz para dentro de si elementos vindos de outras organizações potencialmente ameaçadoras para compartilhar seu processo político de tomada de decisões e afastar possíveis retaliações. A cooptação é a aceitação de representantes de outras organizações (como bancos credores ou instituições financeiras) pelo grupo dirigente de uma organização. Ajuda na integração de partes heterogêneas de uma sociedade complexa e limita a arbitrariedade da organização na escolha dos seus objetivos.

- Coalizão: combinação de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum. Trata-se de uma forma extrema de condicionamento ambiental dos objetivos de uma organização. Duas ou mais organizações agem como uma só em relação a determinados objetivos, principalmente quando há necessidade de mais apoio ou recursos que não são possíveis para cada organização isoladamente. A coalizão exige o compromisso de decisão conjunta de atividades futuras e, assim, limita decisões arbitrárias ou unilaterais. É uma forma de controle social.

Slides – Estratégia

Estratégia

- Dess, Lumpkin e Eisner:
  - Conjunto de ações administrativas que possibilitam aos gestores de uma organização mantê-la integrada ao seu ambiente e no curso correto de desenvolvimento, assegurando-lhe atingir seus objetivos e sua missão.
- Palavras-chave: mudanças, competitividade, desempenho, posicionamento, missão, objetivos, resultados, integração, futuro, adequação organizacional, etc.

Estratégia

Mintzberg e Quinn - Modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso.
Wright, Kroll e Parnell - Planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.
Meirelles e Gonçalves - Disciplina da administração que se ocupa da adequação da organização ao seu ambiente.
Certo et al. - O processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente.
Pascale - Processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos, e, ao mesmo tempo, tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos.
Chiavenato - Mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização, visando a atingir objetivos situados no longo prazo.

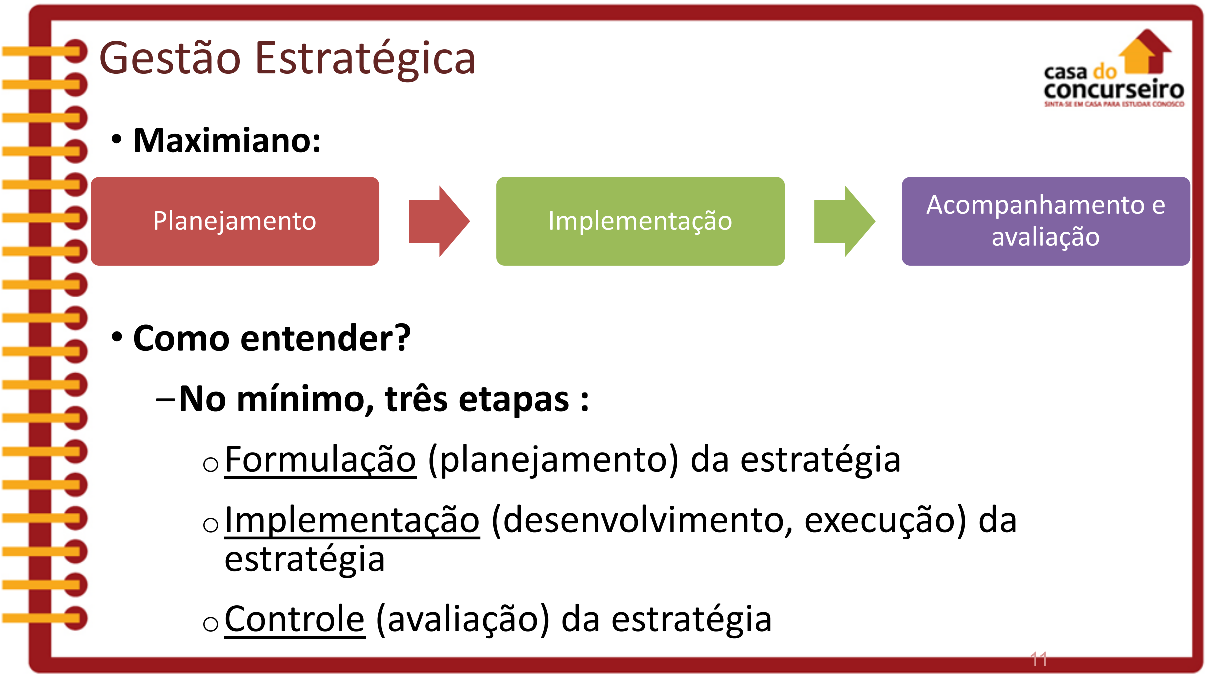
Estratégia

- Duas dimensões:
  - **Conteúdo (Concepção)**
    - O que fazer? (para tornar-se mais competitivo, agregar valor aos clientes/acionistas etc.)
    - Análise Estratégica
  - **Processo (Implementação)**
    - Como fazer? (qual caminho e ações tomar para fazer acontecer a estratégia concebida).
    - Planejamento Estratégico

Gestão Estratégica

- Função crucial: integrar estratégia, organização e ambiente de forma sinérgica.
  - *Equilíbrio dinâmico.*
- **Gestão Estratégica é maior que o Planejamento Estratégico**

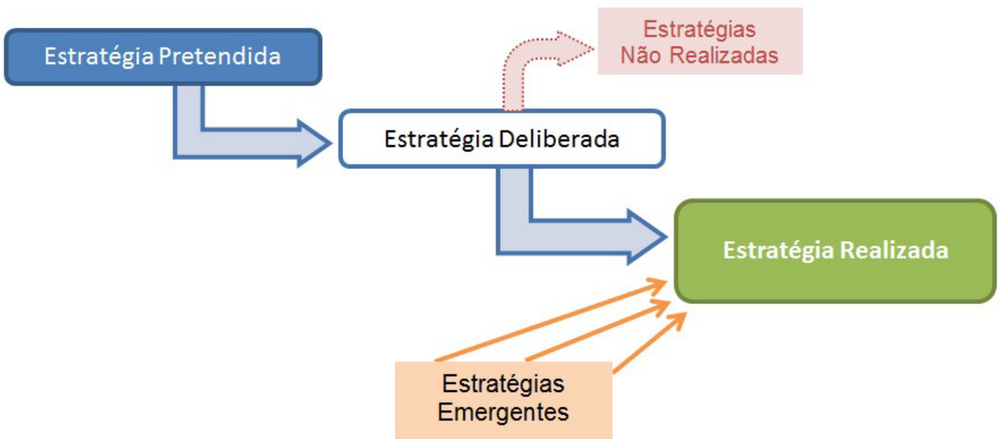

Gestão Estratégica - Fases
casa do concurseiro
• Oliveira: Planejamento, Organização, Direção e Controle Estratégico.
• Certo e Peter:
Análise do ambiente
• Interno
• Externo
Estabelecimento de diretrizes
• Missão
• Objetivos
Formulação
• projetar e selecionar estratégias.
Implementação
• Mudanças
• Cultura
• Estrutura
Controle
• Auditorias
• Sistemas
• Sobral e Peci:
Diagnóstico da situação atual
• Visão
• Missão
• Objetivos
• Estratégias
Análise estratégica
• Externa
• interna
Formulação
• Novos objetivos, missão e visão.
• Estratégias
Implementação
• Mudanças
• Cultura
• Estrutura
• Sistemas
• Liderança
Controle
• indicadores
• Sistemas


Gestão Estratégica
casa do concurseiro
• Maximiano:
Planejamento
Implementação
Acompanhamento e avaliação
• Como entender?
–No mínimo, três etapas :
o Formulação (planejamento) da estratégia
o Implementação (desenvolvimento, execução) da estratégia
o Controle (avaliação) da estratégia
11

Níveis e Tipos

- Maximiano - Quatro níveis:
  - Estratégia corporativa
  - Estratégia funcional
  - Estratégia operativa (operacional)
  - Estratégia de ramo ou de unidade de negócios:
    - Uma empresa de um grupo de empresas, ou uma divisão de uma grande corporação, que atua num ramo particular, diferente dos ramos em que atuam as outras empresas ou outras divisões.

Mintzberg



Mintzberg

- Five Ps for Strategy
  - Cinco conceitos para estratégia, pelos quais pode-se realizar o diagnóstico e levantar o perfil estratégico de uma organização
    - Plan
    - Ploy
    - Position
    - Perspective
    - Pattern

Os 5 P não são excludentes entre si

Mintzberg

- 10 Escolas do Pensamento Estratégico em 3 classes:
  - A) Prescritiva: desenho, planejamento, posicionamento;
  - B) Descritiva: empreendedora, cognitiva, aprendizado, poder, cultural, ambiental;
  - C) Integrativa: configuração.

A) Prescritiva:

1. **Design**: a estratégia como um processo de concepção; ajuste entre as forças e as fraquezas internas e as ameaças e oportunidades externas;
2. **Planejamento**: a estratégia como um processo formal; decomposto em passos, sustentado por técnicas de orçamentação, programas e planos operacionais;
3. **Posicionamento**: a estratégia como um processo analítico, se reduz a posições genéricas selecionadas por meio de análises das situações.

Mintzberg

B) Descritiva:

4.Empreendedora: a estratégia como um processo visionário - intuição e visão dos líderes.

5.Cognitiva: a estratégia como um processo mental, desenvolvido nas mentes das pessoas, a fim de categorizar os processos mentais em estruturas, modelos, mapas, conceitos e esquemas.

6.Aprendizado: a estratégia como um processo emergente em toda a organização através de seus membros.

7.Poder: a estratégia como um processo de negociação - barganha, persuasão, confrontação e alianças entre os atores que dividem o poder, tanto na empresa quanto no mercado.

Mintzberg

B) Descritiva:

8. Cultural: a estratégia como um processo coletivo – cultura organizacional -, voltada para os interesses comuns e integração dentro da organização;

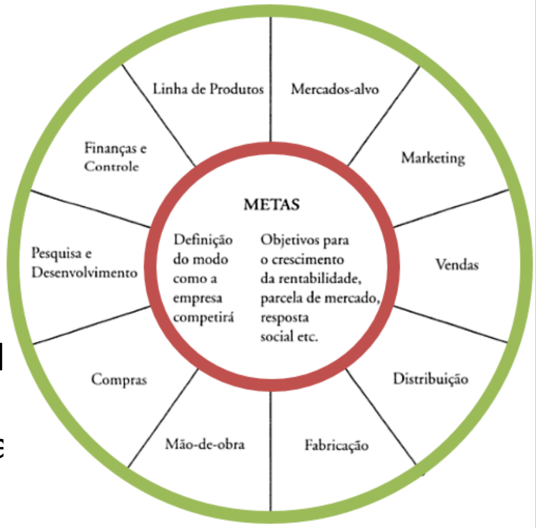
9. Ambiental: a estratégia como um processo de reação a um ambiente que estabelece diretrizes.

C) Integrativa

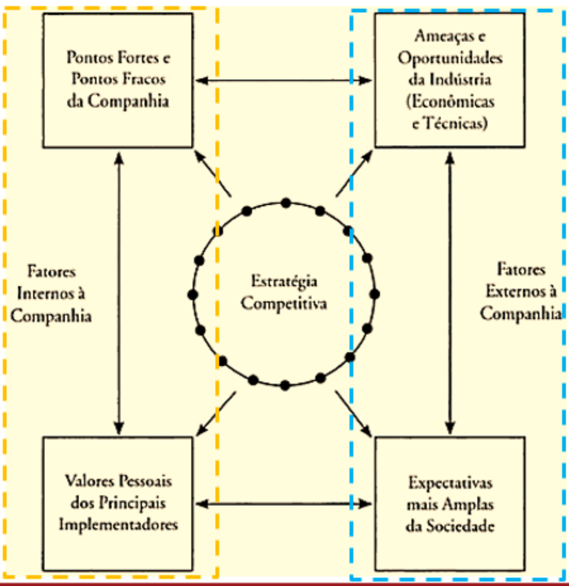
10. Configuração: a estratégia como um processo de transformação. A fim de transformar uma organização, ela teria de saltar de uma configuração (certas características) para outra, sendo que nesse instante ocorreria uma mudança estratégia

Michael Porter

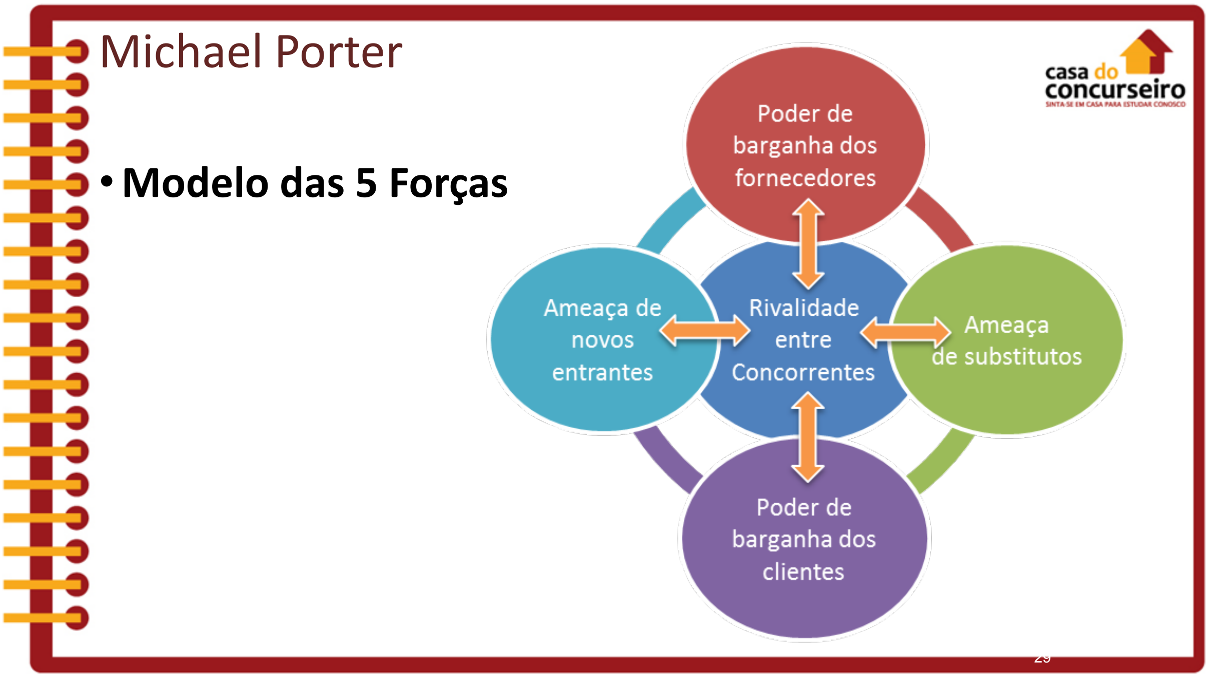
- **Estratégia competitiva**
  - –Relação entre os fins (metas, objetivos) que a empresa pretende alcançar e os meios (políticas, operações) necessários para se chegar lá.
  - –Objetivo: estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.

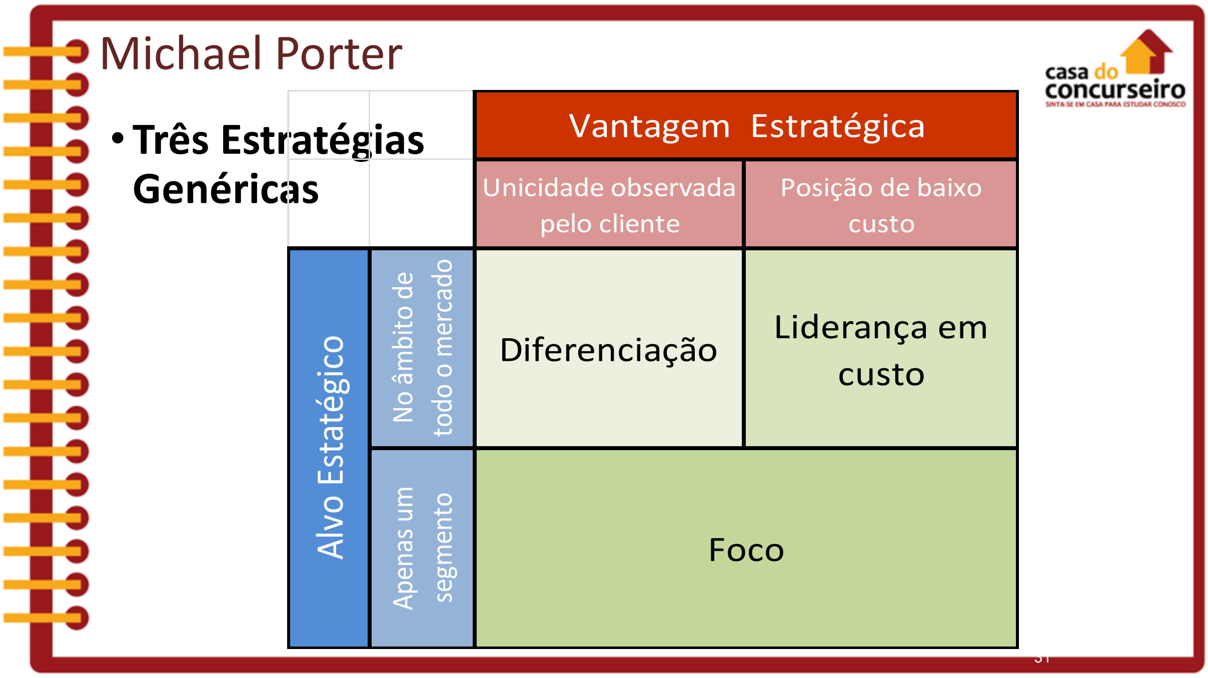


Michael Porter



- **Estratégia Competitiva:**
  - **–4 fatores de contexto**


Michael Porter
• Modelo das 5 Forças
Poder de barganha dos fornecedores
Ameaça de novos entrantes
Rivalidade entre Concorrentes
Ameaça de substitutos
Poder de barganha dos clientes
casa do concurseiro


Michael Porter
• Três Estratégias Genéricas
Vantagem Estratégica
Unicidade observada pelo cliente
Posição de baixo custo
Alvo Estratégico
No âmbito de todo o mercado
Apenas um segmento
Diferenciação
Liderança em custo
Foco
casa do concurseiro

Wright, Kroll e Parnell

Estratégia	Tipos
Crescimento	Crescimento Interno
	Integração Horizontal
	Diversificação Horizontal Relacionada
	Diversificação Horizontal Não Relacionada
	Integração Vertical de Empresas Relacionadas
	Integração Vertical de Empresas Não Relacionadas
	Fusões
	Alianças Estratégicas
Estabilidade	
Redução	Reviravolta (turnaround)
	Desinvestimento
	Liquidação ou Fechamento

Análise SWOT

- 1- Sobrevivência: ambiente com predomínio de ameaças x pontos fracos da organização – estratégias de redução de custos, desinvestimento e liquidação do negócio.
- 2- Manutenção: ameaças x pontos fortes – estratégias de estabilidade (equilíbrio), de nicho de mercado, de especialização de atividades/produtos.
- 3- Crescimento: ambiente com predomínio de oportunidades x pontos fracos da organização – inovação, internacionalização, joint venture (parceria), expansão.
- 4- Desenvolvimento: oportunidades x pontos fortes – de novos mercados, de produtos, de capacidades, financeiro, diversificação.

Miles & Snow

1. Estratégia Defensiva: preocupa-se com a defesa e a estabilidade- isolar uma parcela do mercado para criar um domínio estável.

2. Estratégia Ofensiva (prospectora): estratégia exploradora e agressiva que busca ativamente novas e inovadoras oportunidades de produtos e mercados.

3. Estratégia Analítica: estratégia dual e híbrida.

4. Estratégia Reativa: a organização reage intempestivamente ao ambiente. Constitui um sinal de fracasso.

Paulo de Vasconcellos Filho

- Interações entre uma organização e o ambiente

Grau de interação	Comportamento	Consequências
Negativo	Não reagente Não adaptativo Não inovativo	Sobrevivência a curto prazo Extinção
Neutro	Reagente, Adaptativo	Sobrevivência a longo prazo Estagnação.
Positivo	Reagente, Adaptativo Inovativo	Sobrevivência a longo prazo Desenvolvimento.

Escola Estruturalista

- Competição X Cooperação
  - **Competição**: é uma forma de rivalidade entre duas ou mais organizações frente à mediação de terceiro grupo. Rivalidade pelos mesmos recursos.
  - **Ajuste ou negociação**: busca negociações para um acordo quanto à troca de bens ou serviços entre duas ou mais organizações.
  - **Cooptação ou coopção**: é um processo para absorver novos elementos estranhos na liderança ou no esquema de tomada de decisão de uma organização, como um recurso para impedir ameaças externas à sua estabilidade ou existência.
  - **Coalizão**: combinação de duas ou mais organizações para alcançar um objetivo comum.

ANÁLISE SWOT

A Análise SWOT (ou Matriz SWOT) é uma ferramenta e diagnóstico estratégico que consiste em obter e analisar informações internas e externas à instituição para direcionar as decisões.

Através do diagnóstico a instituição capta e mantém atualizado o conhecimento em relação ao ambiente e a si própria, identifica e monitora as variáveis que a afetam, se antecipa às mudanças e se prepara para agir.

Há diversas metodologias utilizadas para realizar o diagnóstico estratégico (Matriz BCG, Modelo das cinco forças de Porter, Matriz de Ansoff etc.), porém, na Administração Pública, a mais utilizada é a **Matriz SWOT.**

O termo SWOT vem da iniciais das quatro palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que significam Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. No Brasil também recebe o nome de Matriz FOFA, devido à tradução.

<table>
<tr><td rowspan="2">Análise Interna</td><td>S</td><td>strengths (forças)</td></tr>
<tr><td>W</td><td>weaknesses (fraquezas)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Análise Externa</td><td>O</td><td>opportunities (oportunidades)</td></tr>
<tr><td>T</td><td>threats (ameaças)</td></tr>
</table>

No Planejamento Estratégico, a matriz SWOT é usada para fazer análise das relações do ambiente externo (ameaças e oportunidades) com o potencial interno da organização (forças e fraquezas).

Análise Interna = controlável

- áreas funcionais, desempenho, funcionários, processos, finanças, competências, tecnologia, inovação etc.
  - Forças (pontos fortes) e Fraquezas (pontos fracos)

Análise Externa = ambiente = não controlável

- mercado, concorrentes, tecnologia, governo, clientes, fornecedores, sociedade, etc.
  - Ameaças e Oportunidades

Análise Externa

Constitui o estudo relativo ao ambiente externo onde a organização está inserida e visa à melhoria da capacidade de adaptação às mudanças.

O ambiente externo das organizações pode ser dividido em **Ambiente da Tarefa**, aquele mais próximo da organização - concorrência, clientes, fornecedores, agências regulatórias etc., e **Ambiente Geral**, comum a todas as organizações, independentemente do ramo de atividade – variáveis políticas, econômicas, sociais, fiscais etc.

Trata-se, portanto, de uma análise das condições externas que circundam a organização e que lhe impõem desafios/ameaças e oportunidades.

- **Ameaça** – desafio externo – não é controlado pela organização – que vem de encontro (contra) à estratégia. Suas consequências podem ser anuladas ou minoradas desde que previstas em tempo hábil. Ex: golpe militar, crise cambial, mudança no governo, falta de matéria-prima, etc.
- **Oportunidade** – atributo externo – não é controlado pela organização – que vem ao encontro (a favor) da estratégia e que pode ser positivo desde que reconhecido e aproveitado. Ex: mudança na política governamental, opinião pública favorável, crescimento do país, etc.

Análise Interna

Aqui a organização passa a estudar a si própria. Sua análise e atenção se voltam para dentro, para suas forças e fraquezas.

- **Forças** – **Pontos fortes** – vantagem interna e controlável que coloca a organização em posição favorável em relação à concorrência e às ameaças e oportunidades. Ex: tecnologia, integração organizacional, recursos financeiros, logística, incentivo à inovação, marca, etc.
- **Fraquezas** – **Pontos fracos** – característica interna e controlável que coloca a organização em posição de desvantagem em relação à concorrência e às ameaças e oportunidades. Ex: quadro desqualificado, instalações precárias, comunicação ineficiente, falta de recursos, etc.

Matriz SWOT

O cruzamento entre fatores externos e internos fornece elementos para a construção da estratégia da organização.

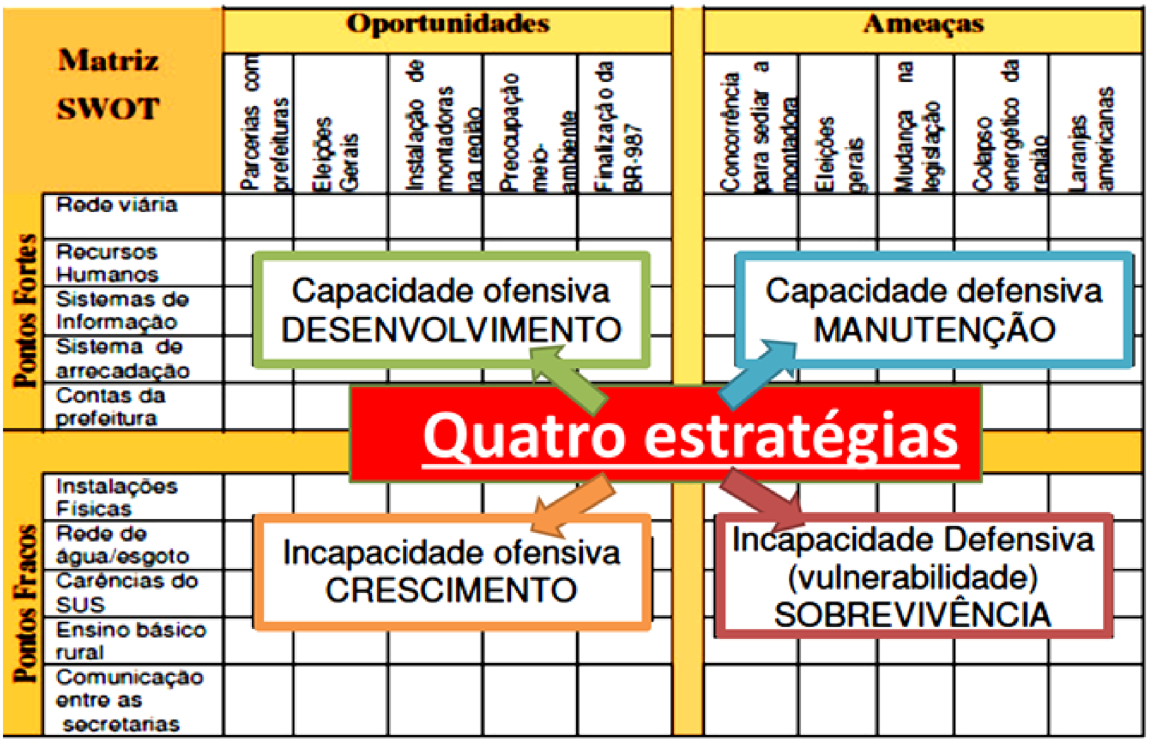
Há quatro tipos de estratégias decorrentes do cruzamento entre forças, fraquezas, ameaças e oportunidades:

1. **Sobrevivência:** ambiente com predomínio de ameaças x pontos fracos da organização – estratégias de redução de custos, desinvestimento, liquidação do negócio.
2. **Manutenção:** ameaças x pontos fortes – estratégias de estabilidade (equilíbrio), de nicho de mercado, de especialização de atividades/produtos.

3. **Crescimento:** ambiente com predomínio de oportunidades x pontos fracos da organização – inovação, internacionalização, joint venture (parceria), expansão.

4. **Desenvolvimento:** oportunidades x pontos fortes – novos mercados, produtos, capacidades.

A seguir, o exemplo de matriz SWOT de uma prefeitura.



Slides – Análise SWOT

Análise SWOT / FOFA

- Questões comuns:
  - Interpretação da Matriz SWOT;
  - Análise de casos.

Análise SWOT / FOFA

É uma ferramenta de diagnóstico estratégico.

- **Análise Interna = controlável**
  - áreas funcionais, desempenho, funcionários, processos, finanças, competências, tecnologia, inovação etc.
    - Forças (pontos fortes) e Fraquezas (pontos fracos)

- **Análise Externa = ambiente = não controlável**
  - mercado, concorrentes, tecnologia, governo, clientes, fornecedores, sociedade, etc.
    - Ameaças e Oportunidades

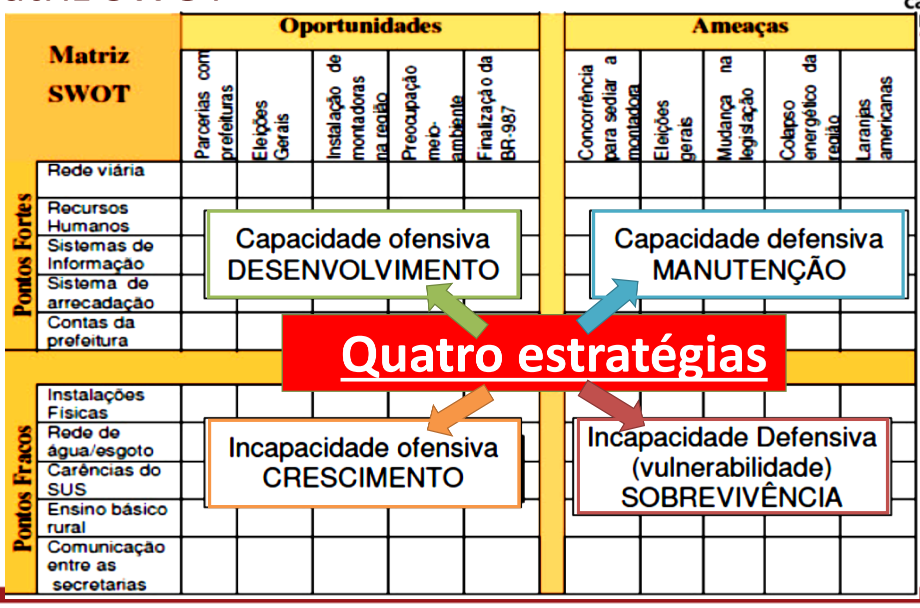
Análise SWOT / FOFA

- FOFA = tradução = usada por algumas bancas

Análise Interna	**S**	**strengths (forças)**
	W	**weaknesses (fraquezas)**
Análise Externa	**O**	**opportunities (oportunidades)**
	T	**threats (ameaças)**

- É bom? Forças e Oportunidades
- É ruim? Fraquezas e Ameaças
- Está fora? Não controlável. Ameaças e Oportunidades
- Está dentro? Controlável. Forças e fraquezas.

Matriz SWOT



BALANCED SCORECARD

Por volta de 1990, os métodos de avaliação de performance das organizações eram fundados apenas em dados financeiros (lucros, custos etc.).

Dois pesquisadores, Kaplan e Norton, publicaram um artigo demonstrando que apenas os dados financeiros não bastavam para retratar a complexidade de uma organização. A proposta dos autores media o desempenho por meio de **quatro perspectivas**: **financeira, do cliente, de processos internos** e, por fim, **de inovação e aprendizado.**

Nascia, nesse momento, o Balanced Scorecard (BSC), uma expressão que, traduzida, significa algo como "Placar Balanceado de Desempenho".

As Quatro Perspectivas

1. **Financeira**: os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC; qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro.

Exemplos de indicadores: Ativo total, Custos totais, Taxa de crescimento anual, Rentabilidade do capital próprio, Preço da ação, etc.

2. **Clientes/Mercado**: é focada em como criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção, com consequente aumento da rentabilidade dos mesmos e de participação de mercado, indicadores estes com relações de causa e efeito entre si. Permite o alinhamento das medidas essenciais de resultados em relação aos clientes (satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade).

Exemplos de indicadores: Número de clientes, Clientes novos, Clientes perdidos, Participação de mercado, Vendas anuais por cliente, Número de reclamações, etc.

3. **Processos Internos**: as perspectivas financeira e de clientes são de resultados. A perspectiva de processos internos é meio. Dessa forma, ela demanda a prévia fixação dos objetivos das duas primeiras. Um dos desafios na criação do scorecard é identificar os processos internos críticos que dão suporte às perspectivas anteriores e que levam a estratégia da empresa ao sucesso; outro desafio é identificar novos processos críticos que necessitam ser desenvolvidos e monitorados para atingir a excelência no cumprimento do planejamento estratégico.

Kaplan e Norton recomendam que os executivos definam uma cadeia de valor completa dos processos internos: inicia com o processo de inovação – identificação das necessidades atuais e

futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções para essas necessidades -; prossegue com os processos de operações – entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes existentes –; e termina com o serviço pós-venda – que complementam o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços.

Exemplos de indicadores: Giro de estoques; Índice de retrabalhos; Prazos de entrega; Porcentagem de defeitos; Novos produtos lançados; Emissões ao meio ambiente, etc.

4. Aprendizado e Crescimento: os objetivos de Aprendizado e Crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. Esses ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável.

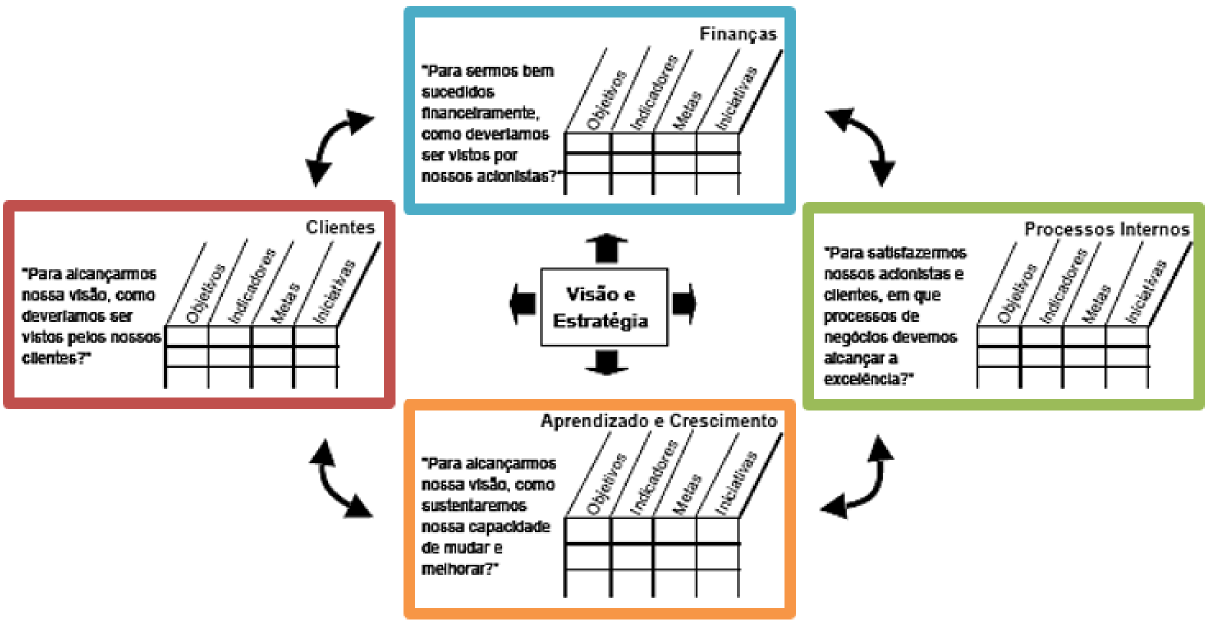
Em outras palavras, busca criar um ambiente propício à mudança e ao crescimento por meio de questões relacionadas à motivação, habilidades e produtividade dos funcionários, alinhamentos das tecnologias e sistemas de informação.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o aprendizado e crescimento organizacional provêm de três principais fontes: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. Para que essas três fontes trabalhem e contribuam de forma mais eficiente possível para o atingimento dos objetivos das demais perspectivas já vistas, é necessário que as empresas invistam em capacitação de funcionários, reciclagem de tecnologia de informação e de sistemas e no alinhamento das rotinas diárias à gestão estratégica.

Há três categorias principais de ativos intangíveis nessa perspectiva: a) capital humano, que envolve habilidade, talento e know-how dos funcionários; b) capital da informação, que envolve a disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação; c) capital organizacional, referente à capacidade de mobilização e sustentabilidade das mudanças.

Exemplos de indicadores: Nº de acidentes no mês, Investimento em treinamentos por funcionário, Índice de absenteísmo, Rotatividade de empregados etc.

A figura a seguir representa as quatro perspectivas do BSC.



Importante ressaltar que as quatro perspectivas não são um modelo rígido. Kaplan e Norton admitem que, de acordo com as circunstâncias, uma organização pode renomear ou criar suas próprias perspectivas.

Ao medir o desempenho organizacional por meio das quatro perspectivas, o BSC permite que as organizações acompanhem o desempenho financeiro passado (tangível) e, ao mesmo tempo, os vetores que impulsionam o desempenho futuro (a construção de capacidades e a aquisição de ativos intangíveis).

A Evolução do BSC

Tratado inicialmente como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores, o BSC evoluiu e hoje é considerado uma ferramenta de gestão da estratégia.

Três princípios permitem a integração do Balanced Scorecard à estratégia empresarial:

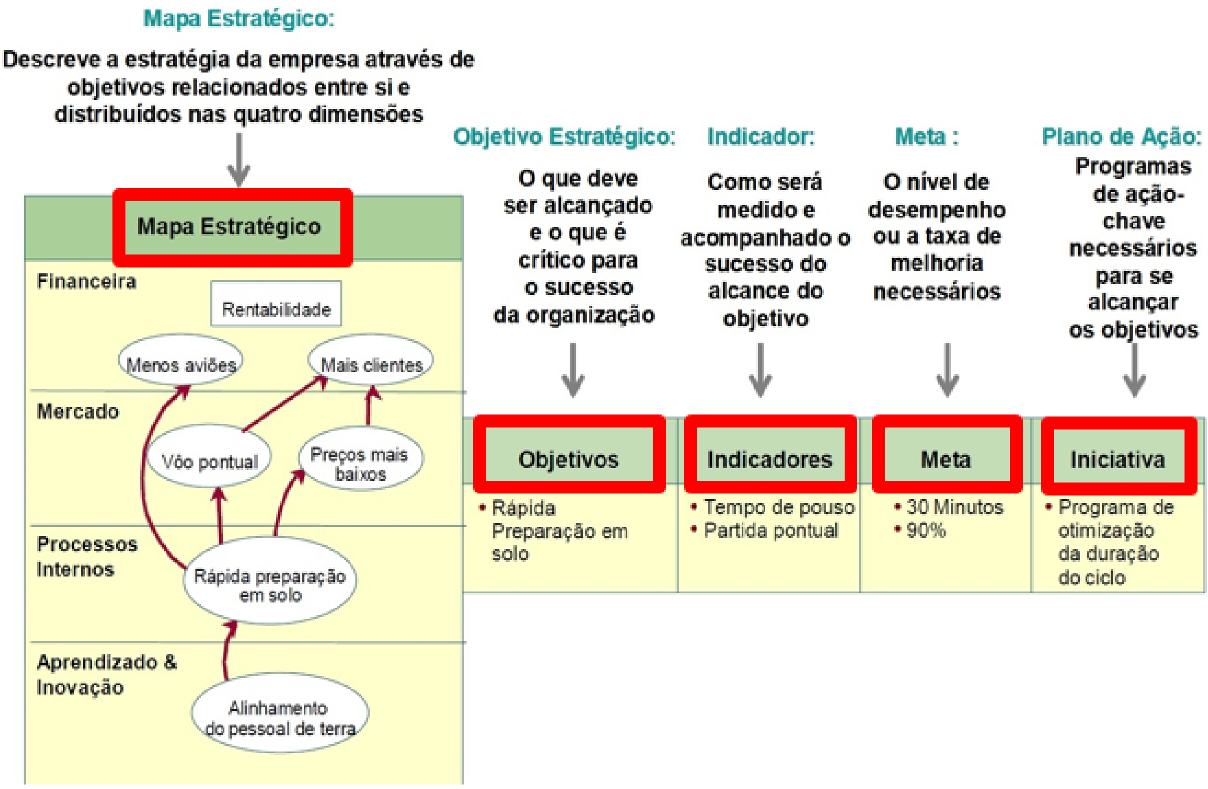
1. **Relações de causa e efeito** – os objetivos e medidas definidos para cada perspectiva devem estar integrados por meio de uma relação de causa e efeito. O processo se inicia por uma abordagem top-down (de cima para baixo): os objetivos e medidas da perspectiva dos clientes são definidos de acordo com os objetivos e medidas da perspectiva financeira; os objetivos e medidas da perspectiva dos processos internos com base nos objetivos e medidas da perspectiva dos clientes; e os da perspectiva de aprendizagem e crescimento com base nos objetivos e medidas dos processos internos.

2. **Resultados de desempenho** – O processo de construção do BSC esclarece os objetivos estratégicos e identifica um pequeno número de vetores críticos que determinam esses objetivos (indicadores). O BSC deve ser uma combinação de indicadores de resultados (ocorrências - lagging indicators) e indicadores de tendência (leading indicators). As medidas de desempenho definem a forma de como os resultados serão alcançados e indicam se a implementação da estratégia está se dando de forma correta.

3. **Relação com os fatores financeiros** – o BSC deve enfatizar bem os resultados financeiros (considerado o objetivo maior na administração privada).

Com base nesses três princípios, os componentes de cada perspectiva (objetivos, indicadores, metas e iniciativas) formam a estrutura que traduz a estratégia em termos operacionais (desdobra e comunica a estratégia para as áreas e para as pessoas).

Para entender como funciona essa estrutura de tradução e desdobramento da estratégia, veja a figura a seguir, que mostra a relação entre os **cinco componentes principais do BSC**.



1. **Mapa Estratégico**: é a representação visual da estratégia. Mostra a interdependência e as relações de causa e efeito entre os objetivos de cada uma das quatro perspectivas.

2. **Objetivos estratégicos**: são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro. Constituem elo entre as diretrizes de uma instituição e seu referencial estratégico. Traduzem, consideradas as demandas e expectativas dos clientes, os desafios a serem enfrentados pela organização num determinado período

3. **Indicadores**: são padrões utilizados para avaliar e comunicar um desempenho alcançado frente a um resultado esperado. Possuem, sempre, unidades de medidas associadas (quantidade, percentual, dias etc.). Podem ser de resultado ou de tendência. Os indicadores de resultado medem se os objetivos foram alcançados após um período de tempo. Já os indicadores de tendência medem os meios, os processos, e permite que as organizações ajustem os comportamentos ao desempenho.

4. **Metas**: representam os níveis de desempenho ou de melhoria requeridos para o alcance de um objetivo estratégico.

5. **Iniciativas**: conjunto de ações necessárias ao alcance dos objetivos estratégicos e ao preenchimento das lacunas de desempenho existentes. Frequentemente são projetos, programas e planos de ação.

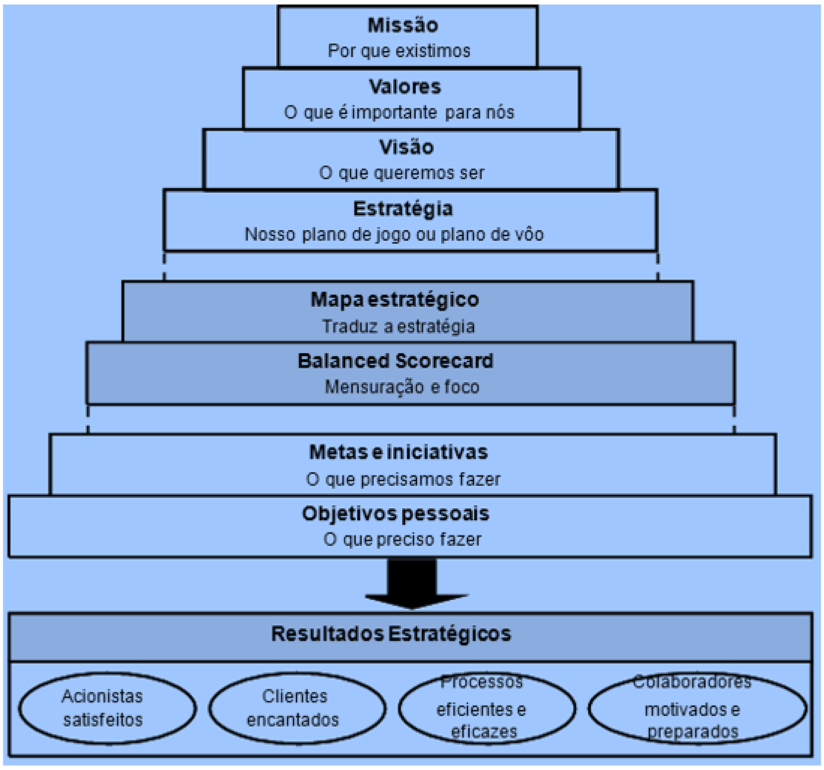
Percebe-se, portanto, que por meio das suas quatro perspectivas e dos seus cinco componentes, o BSC consegue <u>equilibrar (balancear)</u>:

- objetivos de curto e longo prazos;
- medidas financeiras e não financeiras;
- indicadores de tendência (leading) e de ocorrência (lagging);
- perspectivas internas e externas de desempenho.

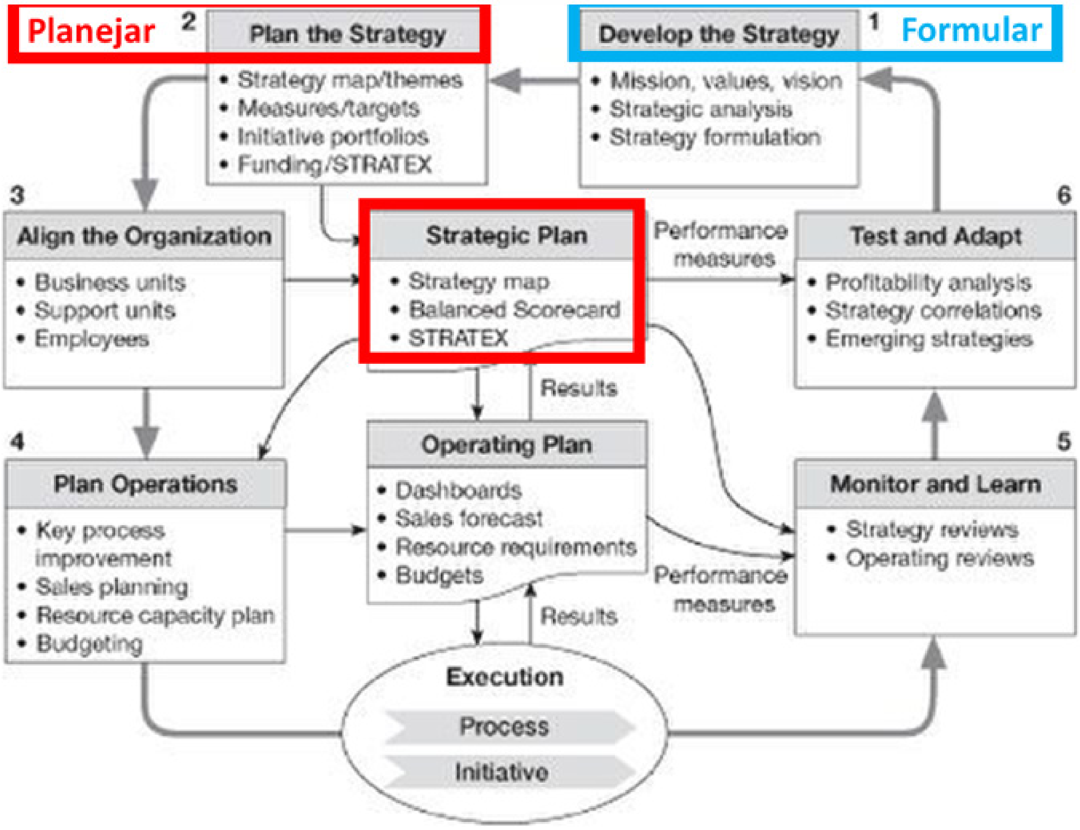
Outra forma de enxergar esse desdobramento pode ser vista na figura a seguir, que mostra a relação da missão, da visão, dos valores e da estratégia com o BSC.

No bloco superior, percebe-se que a Missão da organização é o ponto de partida, pois é sua razão de ser. Os Valores colaboram com a missão e, assim como ela, são mais estáveis ao longo do tempo. A Visão é temporal e focada no futuro, colocando a organização em movimento, em direção a mudanças. A Estratégia desenvolve-se e evolui para adaptar-se às mudanças no ambiente externo e nas competências internas.

No bloco intermediário tem-se o Mapa Estratégico e o BSC, que representam a implementação da estratégia (tradução e mensuração). O mapa descreve a lógica da estratégia (relação de causa-efeito entre objetivos), enquanto o BSC coloca a visão em movimento, pois traduz os objetivos do mapa em indicadores e metas.



Conclui-se, a partir da análise das duas figuras anteriores, que <u>o BSC traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho (indicadores de cada perspectiva) que serve de base para um sistema de medição e gestão da estratégia.</u>



A Gestão Estratégica usando o BSC

Kaplan e Norton citam cinco princípios da organização focalizada na estratégia:



1. **Traduzir a Estratégia em Termos Operacionais**: não é possível implementar a estratégia sem descrevê-la. Deve-se identificar os objetivos centrais a serem perseguidos, evidenciar as relações de causa e efeito de forma compreensível, definir indicadores, metas e iniciativas.

2. **Mobilizar a Mudança por meio da Liderança Executiva**: a mudança demanda trabalho em equipe e foco nos resultados. Sem o envolvimento da alta administração as mudanças não ocorrerão e a estratégia não será implementada.

3. **Fazer da Estratégia um Processo Contínuo**: a organização deve tornar a discussão sobre estratégia uma atividade corriqueira dos funcionários, por meio de reuniões periódicas, relatórios abertos, integração do gerenciamento tático e do gerenciamento estratégico em um único processo ininterrupto e contínuo.

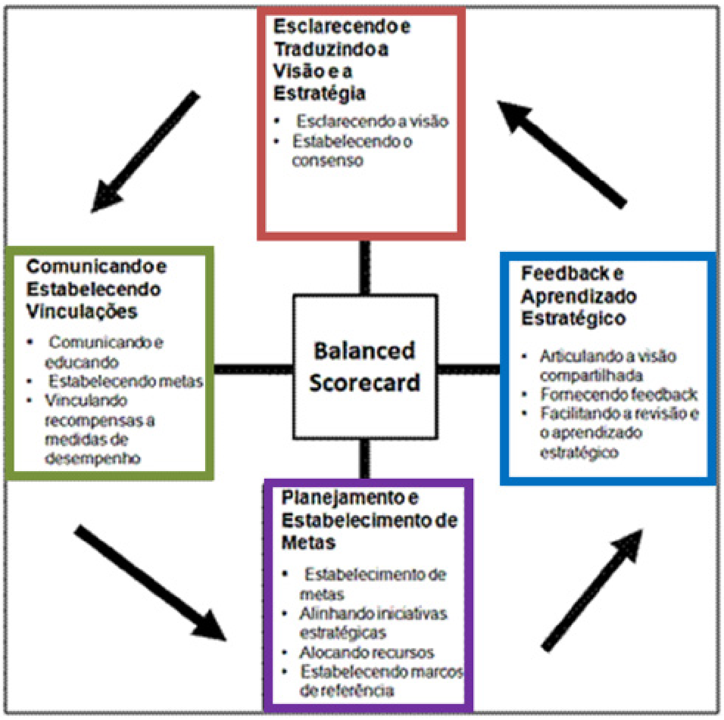
4. **Transformar a Estratégia em Tarefa de Todos**: exige-se que todos os empregados compreendam a estratégia e conduzam suas tarefas cotidianas de modo a contribuir para seu êxito. São usados geralmente três processos diferentes para o comprometimento dos empregados com a estratégia: Comunicação e Educação; Desenvolvimento de objetivos pessoais e de equipes (os empregados devem compreender sua capacidade de influenciar a implantação bem-sucedida da estratégia); Sistemas de incentivos e recompensas.

5. **Alinhar a Organização para Criar Sinergias**: as organizações são projetadas em torno de diversas especialidades, e cada uma tem seu próprio corpo de conhecimentos, linguagem e objetivos. Deve-se romper com o isolamento das áreas funcionais e utilizar a estratégia para criar sinergias entre as unidades de negócios.

Para os autores, o BSC seria um modelo capaz de inserir a estratégia no centro dos processos gerenciais e, assim, criar “organizações orientadas para estratégia”. O modelo apoia-se nos seguintes processos-chave:

- Esclarecimento, consenso e atualização da estratégia;
- Comunicação da estratégia a toda organização;
- Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
- Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
- Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
- Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
- Obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

O papel do BSC como “estrutura de ação para a estratégia”:



Há **três papéis** críticos para a construção e incorporação do BSC:

1. **Arquiteto**: responsável pela construção e incorporação do BSC ao sistema gerencial (é o "gerente de projeto" do BSC). Costuma ser um alto executivo de uma área de apoio.

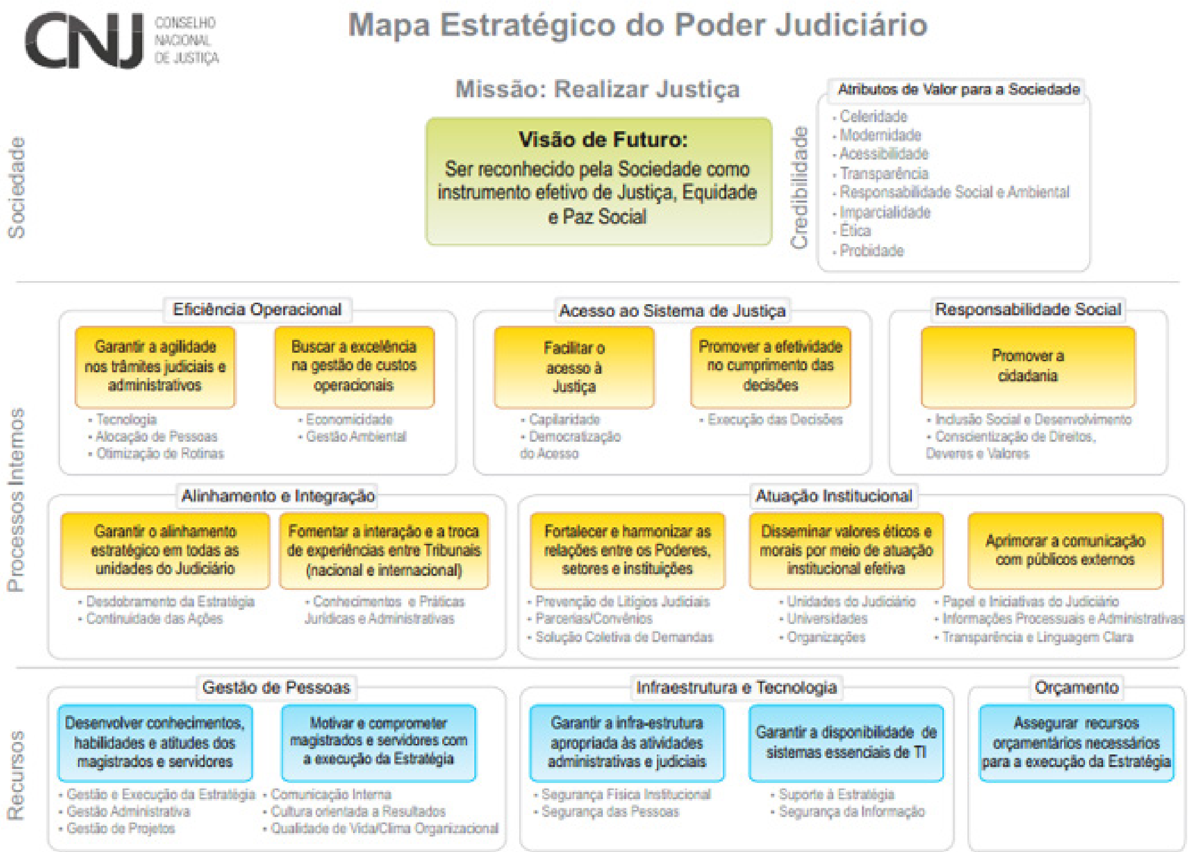
2. **Comunicador**: faz o marketing interno - comunica as novas estratégias aos funcionários e incentiva o fornecimento de feedback.

3. **Agente de Mudanças**: é um representante do executivo principal. Seu papel é ajudar a incorporar o BSC aos processos gerenciais - moldar a rotina de uso do novo sistema gerencial (o BSC).

Resumo:

*Em uma visão moderna, pode-se definir o BSC como uma ferramenta que traduz de forma balanceada e integrada a visão e a estratégia da organização por meio de um **mapa** coerente com **objetivos estratégicos** organizados em diferentes **perspectivas** (financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado & crescimento), sendo interligados em uma **relação de causa e efeito**. Além disso, o BSC promove o vínculo destes objetivos com **indicadores de desempenho**, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a empresa de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para a estratégia.*

BSC na Administração Pública



Slides – Balanced Scorecard

Balanced Scorecard

- 1990 – apenas métodos e indicadores financeiros na avaliação da performance;
- Kaplan e Norton – proposta de avaliação do desempenho organizacional englobando **quatro perspectivas:**

1 – Financeira
2 – Clientes/Mercado
3 – Processos Internos
4 – Aprendizado/Inovação e Crescimento

1

Balanced Scorecard

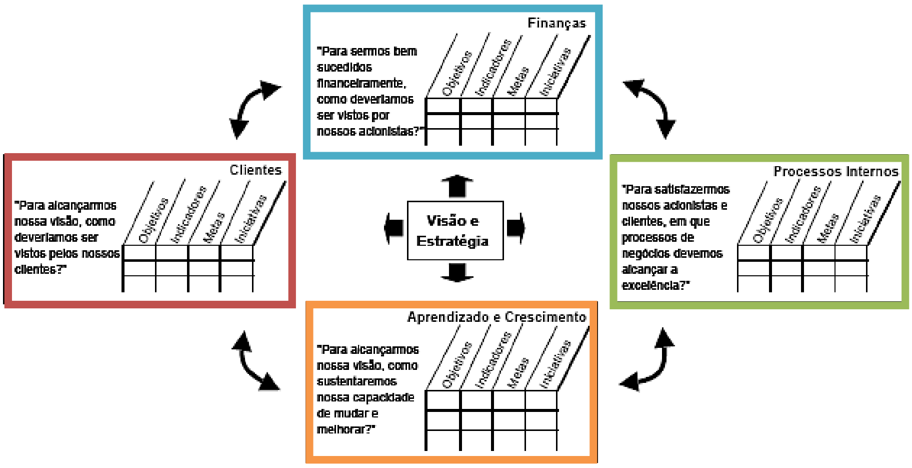
BSC = Painel/Placar Balanceado de Desempenho

- Segundo Kaplan e Norton, o nome BSC foi escolhido, pois:

"... refletia o equilíbrio entre:
objetivos de curto e longo prazo,
medidas financeiras e não financeiras,
indicadores de tendência (leading) e ocorrência (lagging),
perspectivas internas e externas de desempenho."

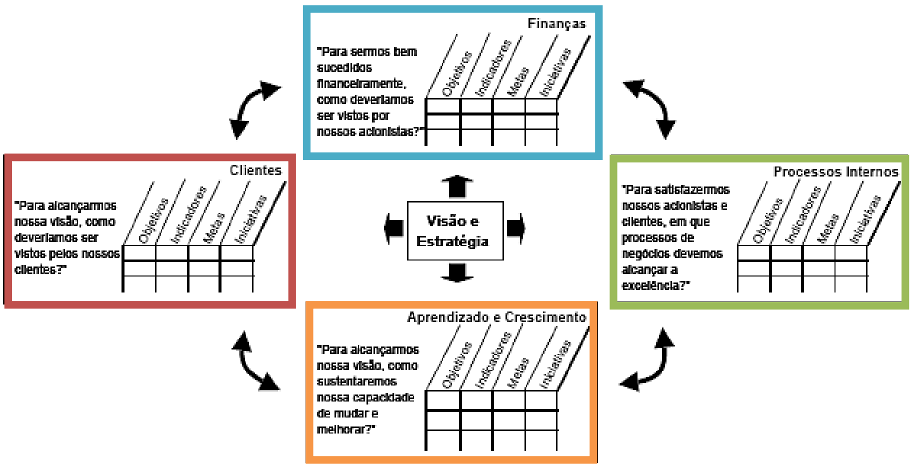
2

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas



Obs: os 4 componentes de cada perspectiva permitem traduzir a estratégia em termos operacionais. As 4 perspectivas não são um modelo rígido.

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas



Obs: os 4 componentes de cada perspectiva permitem traduzir a estratégia em termos operacionais. As 4 perspectivas não são um modelo rígido.

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas

- **2) Clientes/Mercado:**
  - Criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção;
  - Escolha da *proposição de valor para os clientes* é o elemento central da estratégia.

Exemplos de indicadores: Número de clientes, Clientes novos, Clientes perdidos, Participação de mercado, Satisfação dos clientes, Número de reclamações, etc.

5

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas

- **3) Processos Internos:**
  - Criam e cumprem a proposição de valor para os clientes;
  - Identificar os processos internos críticos que dão suporte às perspectivas anteriores e que levam a estratégia da empresa ao sucesso;
  - Identificar novos processos críticos que necessitam ser desenvolvidos.
  - definir uma cadeia de valor completa dos processos internos: inovação, operação e pós-venda.

Exemplos de indicadores: Giro de estoques; Índice de retrabalhos; Prazos de entrega; Porcentagem de defeitos; Novos produtos lançados; Emissões ao meio ambiente etc.

6

Balanced Scorecard – 4 Perspectivas

- **4) Aprendizado e Crescimento (inovação):**
  - *Ativos intangíveis* são a fonte definitiva de criação de valor sustentável.
    - Como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia;
  - Três principais fontes de A&C: as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais.
  - Três categorias principais de ativos intangíveis: capital humano; capital da informação (infraestrutura); capital organizacional (mobilização).

Exemplos de indicadores: nº de acidentes no mês, investimento em treinamentos por funcionário, índice de absenteísmo, rotatividade, etc.

7

Balanced Scorecard - evolução

Nasceu como um sistema de medição de desempenho baseado em indicadores nas 4 perspectivas.

↓

Evoluiu para um veículo que facilitava a tradução e implementação de estratégias (esclarecer e comunicar).

↓

Hoje é um sistema de Gestão Estratégica usado em importantes processos gerenciais: estabelecer metas individuais e de equipes; remunerar; alocar recursos; planejar orçamento; dar feedback do aprendizado estratégico.

8

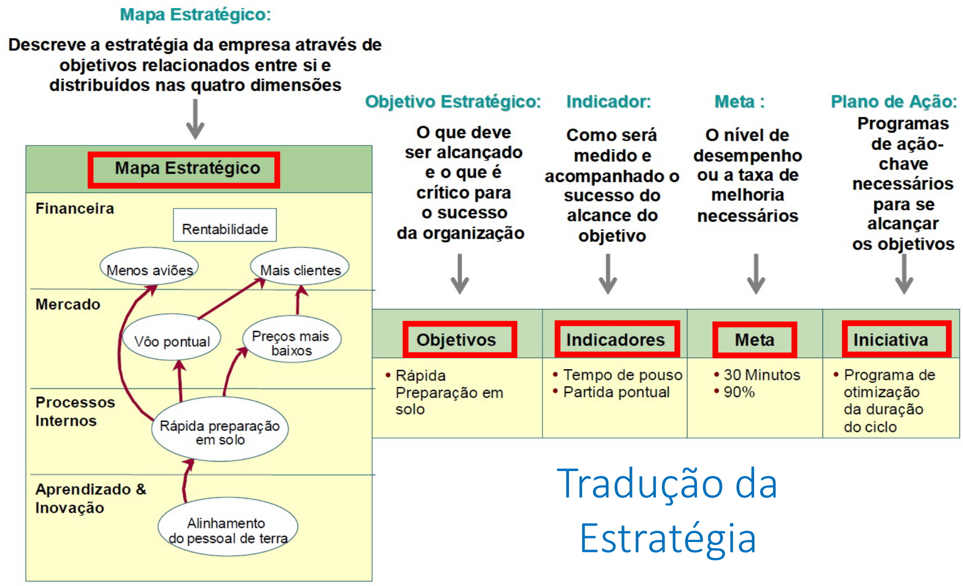
Balanced Scorecard

- Três princípios permitem integrar o BSC à estratégia:

1) Relações de causa e efeito;
2) Indicadores de resultados e de desempenho (tendência);
3) Relação com os fatores financeiros;

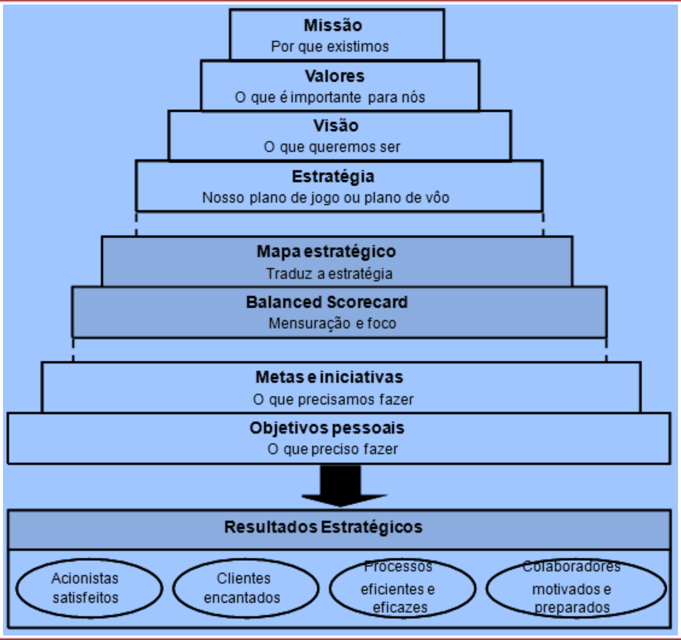


Balanced Scorecard – 5 elementos



Tradução da Estratégia

BSC na Gestão Estratégica



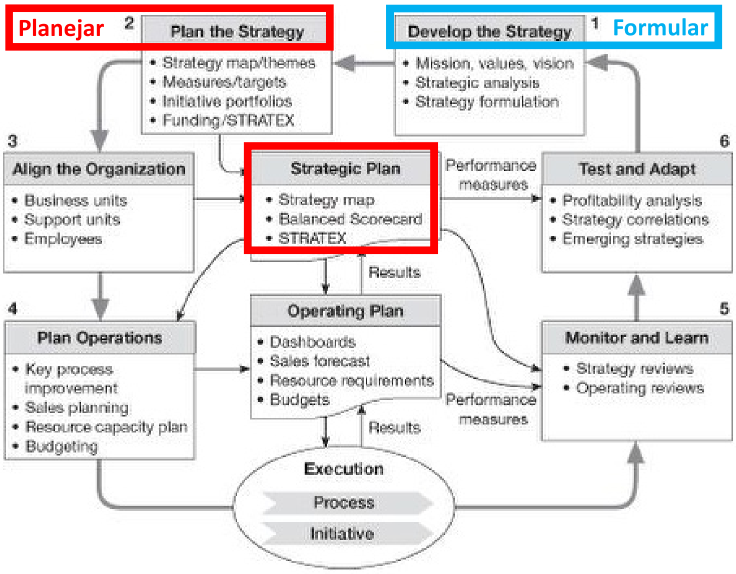
Construção do BSC = Top-Down

Missão é o ponto de partida - a razão de ser;
Valores colaboram com a missão;
Visão é temporal e focada no futuro - movimenta a organização;
Estratégia adapta às mudanças no ambiente externo e nas competências internas.

Mapa Estratégico e BSC = implementação da estratégia = tradução e a mensuração;
Mapa descreve a lógica da estratégia (relação de causa-efeito entre objetivos);
BSC coloca a visão em movimento, pois traduz os objetivos do mapa em indicadores e metas.

O BSC permite identificar um pequeno número de vetores críticos que determinam os objetivos.

Balanced Scorecard na Gestão Estratégica



Balanced Scorecard na Gestão Estratégica

• Cinco princípios da organização focalizada na estratégia:



Papéis

- Três papéis críticos para a construção e incorporação do BSC:

1) Arquiteto: responsável pela construção e incorporação do BSC ao sistema gerencial (é o "gerente de projeto" do BSC). Costuma ser um alto executivo de uma área de apoio.

2) Comunicador: faz o marketing interno - comunica as novas estratégias aos funcionários e incentiva o fornecimento de feedback.

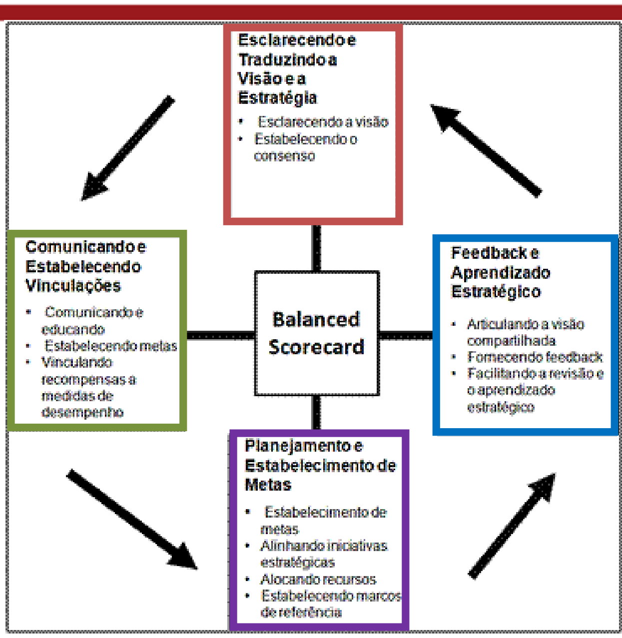
3) Agente de Mudanças: é um representante do executivo principal. Seu papel é ajudar a incorporar o BSC aos processos gerenciais - moldar a rotina de uso do novo sistema gerencial (o BSC).

BSC na Gestão Estratégica

O BSC traduz a missão e a estratégia num conjunto abrangente de medidas de desempenho (indicadores em cada perspectivas) que serve de base para um sistema de medição e gestão da estratégia.

- É usado nas organização para:
  - Esclarecimento, consenso e atualização da estratégia;
  - Comunicação da estratégia a toda organização;
  - Alinhamento das metas de departamentos e indivíduos à estratégia;
  - Associação dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os orçamentos anuais;
  - Identificação e alinhamento das iniciativas estratégicas;
  - Alinhamento das revisões estratégicas e operacionais;
  - Obtenção de feedback para fins de conhecimento e aperfeiçoamento da estratégia.

O papel do BSC como "estrutura de ação para a estratégia"



Balanced Scorecard - Papéis

casa do concurseiro

• Três papéis críticos para a construção e incorporação do BSC:

1) Arquiteto: responsável pela construção e incorporação do BSC ao sistema gerencial (é o "gerente de projeto" do BSC). Costuma ser um alto executivo de uma área de apoio.

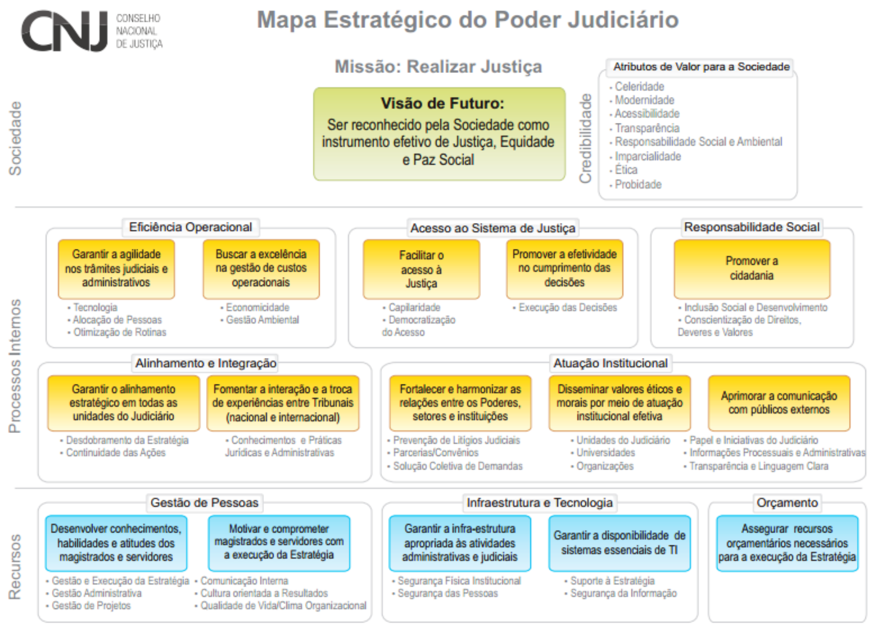
2) Comunicador: faz o marketing interno - comunica as novas estratégias aos funcionários e incentiva o fornecimento de feedback.

3) Agente de Mudanças: é um representante do executivo principal. Seu papel é ajudar a incorporar o BSC aos processos gerenciais - moldar a rotina de uso do novo sistema gerencial (o BSC).

18

Balanced Scorecard - resumo

Traduz a visão e a estratégia da organização
por meio de
um mapa coerente, com
objetivos estratégicos
organizados em diferentes
perspectivas
sendo interligados em uma
relação de causa e efeito
vinculando os objetivos com
indicadores, metas e planos de ação.



PRINCÍPIOS DA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Há seis elementos-chave ajudam um gestor a organizar o trabalho e a projetar a estrutura organizacional: Especialização, Departamentalização, Cadeia de Comando, Amplitude de Controle, Centralização/Descentralização e Formalização.

Esses seis elementos são a resposta a seis perguntas básicas, conforme o quadro a seguir:

Pergunta	Resposta
Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?	Especialização do Trabalho.
Qual a base (critério) para o agrupamento das tarefas?	Departamentalização.
A quem as pessoas/grupos vão se reportar?	Cadeia de Comando - Hierarquia.
Quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia?	Amplitude de Controle.
Onde fica a autoridade no processo decisório?	Centralização e Descentralização.
Até que ponto haverá regras/normas para dirigir as pessoas?	Formalização.

Os autores da chamada Escola Neoclássica de Administração definiram princípios semelhantes aos supracitados: racionalismo, divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa. A principal diferença é o Racionalismo, que pode ser definido da seguinte forma: dentro de limites toleráveis, os membros de uma organização se comportarão racionalmente, isto é, de acordo com as normas lógicas de comportamento prescritas para cada um deles. Em outras palavras, uma organização é substancialmente um conjunto de encargos funcionais e hierárquicos, cujos membros se sujeitam a normas e funções. Toda organização se estrutura a fim de atingir os seus objetivos, procurando com a sua estrutura organizacional a minimizar esforços e maximizar o rendimento. Essa racionalidade, portanto, não é um fim, mas um meio de permitir à empresa atingir adequadamente determinados objetivos.

Especialização do Trabalho

É viável, hoje em dia, uma pessoa sozinha criar e montar aviões?

A Divisão do Trabalho é a maneira pela qual um processo complexo é decomposto em uma série de tarefas menores, e cada uma das quais é atribuída a uma pessoa ou grupo (departamento). Uma atividade, em vez de ser realizada inteiramente por uma única pessoa, é dividida em um certo número de etapas, cada uma das quais será realizada por um indivíduo diferente.

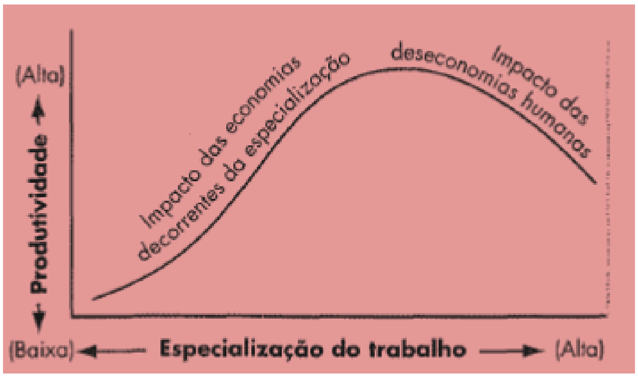
A habilidade de um funcionário aumenta com a repetição de uma tarefa, sendo assim, tal divisão gera maior produtividade, rendimento do pessoal envolvido, eficiência e, por fim, redução dos custos de produção.

A Especialização é uma consequência da divisão do trabalho: cada unidade ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas. Essencialmente, ela faz com que os indivíduos se especializem em realizar parte de uma atividade em vez de realizar a atividade inteira.

A especialização pode dar-se em dois sentidos: vertical e horizontal.

A vertical caracteriza-se pelos níveis hierárquicos (chefia), pois, na medida em que ocorre a especialização horizontal do trabalho, é necessário coordenar essas diferentes atividades e funções. Ex.: Presidência, Diretoria-Geral, Gerências, Coordenadorias, etc.

A horizontal representa a tendência de criar departamentos especializados no mesmo nível hierárquico, cada qual com suas funções e tarefas. Ex.: gerência de Marketing, gerência de Produção, gerência de Recursos Humanos, etc.



A especialização tem limites. Em determinados trabalhos, o excesso de especialização chegou a um ponto em que as deseconomias humanas (tédio, fadiga, estresse, baixa produtividade, perda de qualidade, aumento do absenteísmo e da rotatividade) superavam em muito as vantagens econômicas. Por isso, muitas empresas descobriram que dar aos funcionários diversas tarefas, permitindo que eles realizassem uma atividade completa, e colocá-los em equipes com habilidades intercambiáveis, geralmente levava a resultados melhores e ao aumento da satisfação com o trabalho.

Departamentalização

Depois de dividir o trabalho por meio da especialização, é necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas. Esse agrupamento é chamado de departamentalização.

Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade. Distintos critérios podem ser usados para criar departamentos, sendo os mais comuns: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial e mista.

Cadeia de Comando – Hierarquia

A Hierarquia é, basicamente, a especialização vertical. A pluralidade de funções imposta pela especialização do trabalho exige o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir

as atividades para que essas cumpram harmoniosamente as respectivas missões. O princípio da hierarquia é o escalar: à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador.

A cadeia de comando é uma linha única de autoridade, que vai do topo da organização até o escalão mais baixo e determina quem se reporta a quem na empresa. Ela responde a perguntas dos funcionários do tipo "Se eu tiver um problema, com quem devo falar?" ou "Por quem sou responsável?"

Autoridade

É o direito formal que a chefia tem de alocar recursos e exigir o cumprimento de tarefas por parte dos funcionários. A autoridade emana do superior para o subordinado, e este é obrigado a realizar seus deveres.

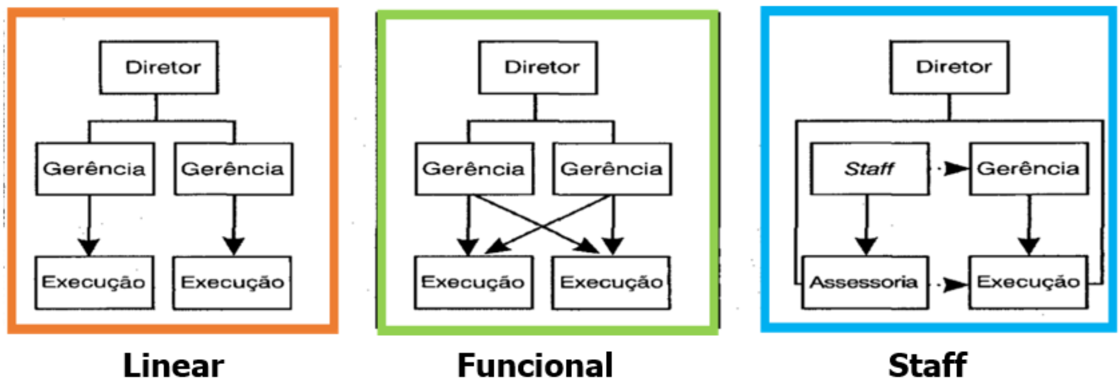
A autoridade:

- é alocada em posições da organização, e não em pessoas;
- flui desde o topo até a base da organização - as posições do topo têm mais autoridade do que as posições da base;
- é aceita pelos subordinados devido à crença na cultura organizacional.

Tipos de autoridade:

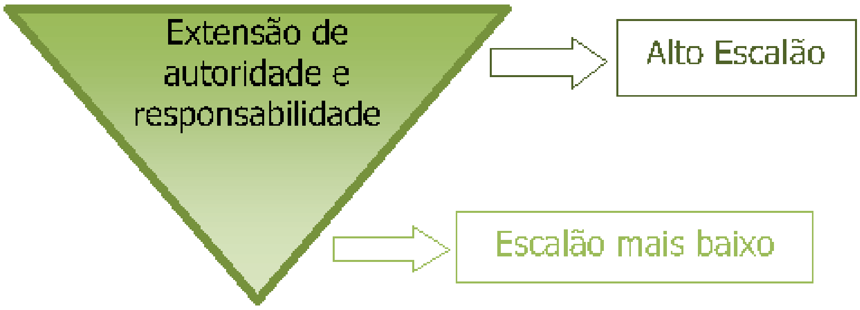
Existem três tipos básicos de autoridade:

- **Autoridade linear, hierárquica, ou única** – segue o princípio da unidade de comando: cada pessoa deve ter apenas um superior a quem se reportar diretamente. Essa autoridade é única e absoluta do superior aos seus subordinados. Um exemplo típico são as organizações militares;
- **Autoridade funcional, ou dividida** – tem como base a especialização, o conhecimento. Cada subordinado reporta-se a vários superiores, de acordo com a especialidade de cada um - autoridade é parcial e relativa. Nenhum superior tem autoridade total. Ex.: médicos em um hospital;
- **Autoridade de Staff, ou de Assessoria** – com base no aconselhamento e assessoramento, visando orientar e dar suporte a decisões. Ex.: assessoria jurídica, assessoria de imprensa, consultoria em gestão, etc.



Responsabilidade

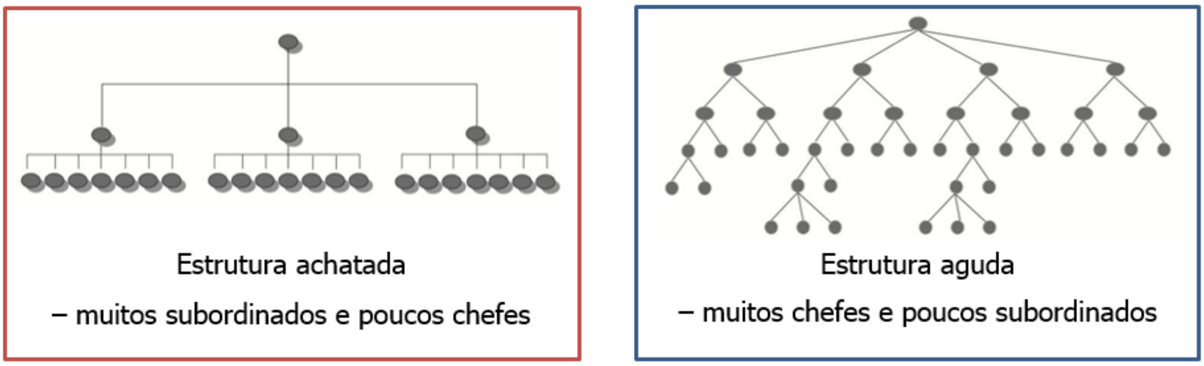
Dever de desempenhar a tarefa ou atividade, ou cumprir um dever para o qual se foi designado. Dentro dos princípios da divisão do trabalho, especialização e hierarquia, cada departamento ou cargo recebe uma determinada quantidade de responsabilidades. Nessa relação contratual, tais áreas/cargos concordam em executar certos serviços em troca de retribuições ou compensações financeiras.



O grau de responsabilidade é, geralmente, proporcional ao grau de autoridade da pessoa. Dessa forma, os cargos de alto escalão possuem maior autoridade e responsabilidade que os cargos mais baixos.

Amplitude de Controle

Amplitude administrativa (ou amplitude de comando, ou de controle) é o número de subordinados que um gestor tem sob seu comando/supervisão.



Uma decisão importante no processo de organização é a definição da amplitude ideal de comando, ou seja, a quantidade de pessoas que um chefe tem capacidade de gerir com eficácia. Há vários critérios para se determinar esse número, por exemplo:

CRITÉRIOS	AMPLITUDE MENOR (4 a 5 pessoas supervisionadas)	AMPLITUDE MAIOR (8 a 11 pessoas supervisionadas)
Similaridade das terefas.	Os membros da equipe têm tarefas distintas uns dos outros.	As tarefas dos membros da equipe são iguais.
Proximidade geográfica.	Equipe dispersa.	Todos juntos.
Complexidade das tarefas supervisionadas.	Tarefas altamente complexas e variadas.	Tarefas simples e repetitivas.
Necessidade de controle sobre a equipe.	Equipe precisa de controle e direção.	Equipe é capaz de trabalhar sozinha.
Relações com outras equipes.	Muitas relações, exigindo esforço de coordenação.	Relações mínimas com outras equipes.
Necessidade de planejamento.	Grande necessidade de análise e resoluções de problemas.	Tarefas mecânicas, sem necessidade de planejamento.

Um número de subordinados maior do que a amplitude de controle gera perda de controle; desmotivação; ineficiência nas comunicações; decisões demoradas e mal estruturadas; e queda no nível de qualidade do trabalho.

Um número de subordinados menor do que a amplitude de controle gera capacidade ociosa do chefe; custos administrativos maiores; falta de delegação; desmotivação; e pouco desenvolvimento profissional dos subordinados.

Centralização e Descentralização

Muito cuidado! Na disciplina de Administração os conceitos de Centralização e de Descentralização são distintos daqueles utilizados no Direito Administrativo. Na Administração, esses conceitos estão ligados ao poder, ou seja, se um chefe centraliza ou descentraliza seus poderes de decisão e de comando.

O termo centralização se refere ao grau em que o processo decisório está concentrado em um único ponto da organização. O conceito inclui apenas a autoridade formal, ou seja, os direitos inerentes de uma posição.

Dizemos que uma organização é centralizada quando sua cúpula toma todas as decisões essenciais com pouca ou nenhuma participação dos níveis inferiores. Por outro lado, quanto maior a participação dos níveis inferiores no processo decisório, maior a descentralização.

Centralização

É a concentração do poder decisório no topo da organização. Isso facilita o controle e coordenação das atividades, além de padronizar as decisões e torná-las mais consistentes com os objetivos globais da instituição.

Parte do princípio de que as pessoas do topo usualmente são mais bem treinadas e preparadas para decisões, eliminando esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduzindo custos operacionais.

As principais desvantagens da centralização são: as decisões ficam distanciadas dos fatos e circunstâncias, pois os tomadores de decisão têm pouco contato com as partes envolvidas e com a situação operacional; maior demora na tomada de decisão, pois depende da disponibilidade do gestor; as decisões passam pela cadeia escalar, dando margem a distorções e erros de comunicação.

Descentralização

O poder decisório é deslocado para os níveis mais baixos da administração (fica distribuído pelos diversos níveis hierárquicos). É uma tendência moderna, pois proporciona maior autonomia aos cargos mais baixos e alivia a carga decisória da alta administração.

A descentralização altera a divisão do trabalho (e das decisões) entre os cargos e os departamentos. Por causa disso, é mais duradoura e tem mais alcance que a delegação (que ocorre entre pessoas).

As vantagens são: melhoria da qualidade das decisões, pois os gerentes médios ficam mais próximos da operação e, portanto, conhecem melhor a realidade; melhoria no aproveitamento das pessoas, com aumento da motivação, da criatividade e da autonomia; alivia os chefes principais do excesso de trabalho decisório; agilidade e eficiência: a organização responde de forma mais rápida.

As desvantagens são: falta de uniformidade das decisões; insuficiente aproveitamento dos especialistas centrais; necessidade de maior estrutura de apoio.

Delegação

Delegação é a transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada.

A delegação pode alcançar apenas tarefas específicas ou um conjunto de tarefas.

Cuidado: não confundir a responsabilidade funcional/de execução com a responsabilidade final/do cargo. Diversos autores afirmam que a responsabilidade final do cargo não pode ser delegada. Delega-se apenas a execução, ou seja, a responsabilidade pelo bom desempenho de uma tarefa e a respectiva autoridade para executá-la. A responsabilidade final pelo cumprimento permanece com o delegante e, dessa forma, ele é o verdadeiro responsável e deve manter supervisão aos delegados para que cumpram as funções. No serviço público, há previsão legal (leis, resoluções, regimentos internos) explicitando responsabilidades e o que pode ou não ser delegado.

Algumas considerações importantes sobre delegação: a autoridade deve ser delegada até o ponto, e na medida necessária, para a realização dos resultados esperados; a autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade alocada no cargo e/ou função considerada; a responsabilidade não pode ser delegada, pois nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se, totalmente, de suas obrigações, designando outros para realizá-las; e a clareza na delegação é fundamental, com designação precisa, entendida e aceita por todos os envolvidos no processo.

Técnicas de delegação:

- Delegar a tarefa inteira, autoridade e responsabilidade (pela tarefa);
- Delegar à pessoa certa – nem todas as pessoas têm capacidade e motivação;
- Comunicação com o subordinado para esclarecer dúvidas e manter controle;
- Avaliar e recompensar o desempenho.

No quadro a seguir são citadas as principais diferenças entre descentralizar e delegar.

DESCENTRALIZAÇÃO	DELEGAÇÃO
• Ligada ao cargo. • Geralmente atinge vários níveis hierárquicos. • Caráter mais formal. • Menos pessoal. • Mais estável no tempo.	• Ligada à pessoa. • Atinge um nível hierárquico. • Caráter mais informal. • Mais pessoal. • Menos estável no tempo.

Formalização

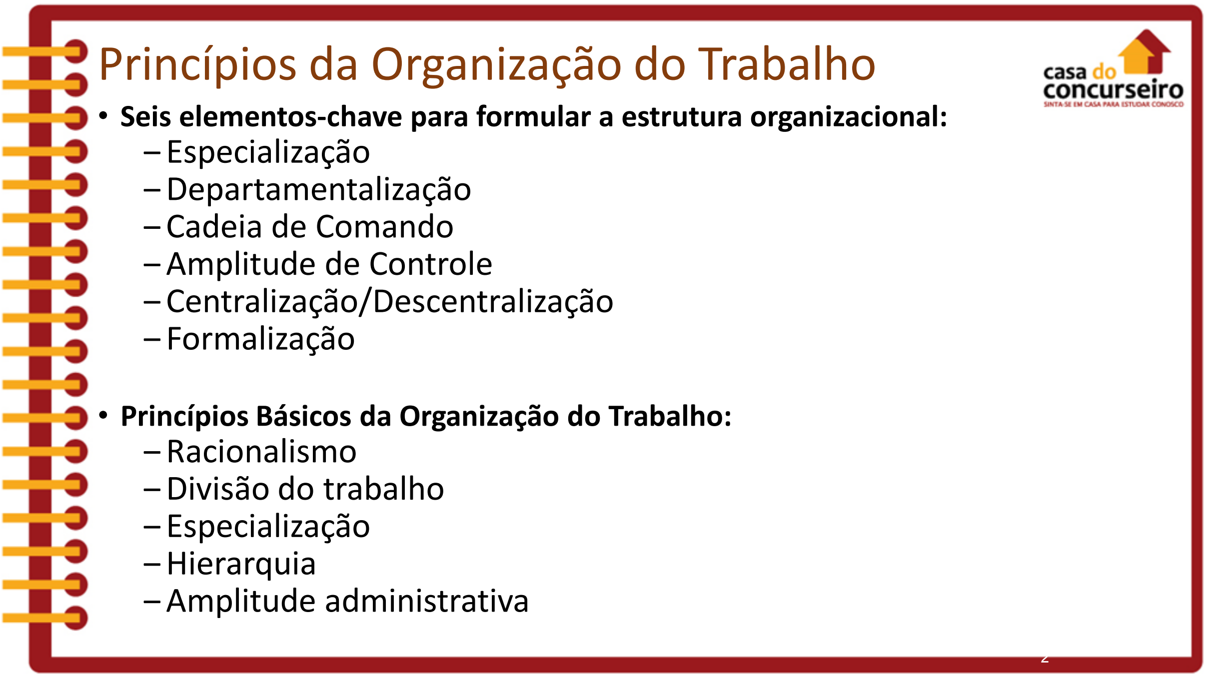
A formalização se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.

Quando uma tarefa é muito padronizada, seu responsável tem pouca autonomia para decidir o que, quando e como deve ser realizado. A padronização não apenas elimina a possibilidade de os funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a necessidade de eles buscarem alternativas.

O grau de formalização pode variar muito entre as organizações e dentro de uma mesma empresa.

Slides – Princípios da Organização do Trabalho



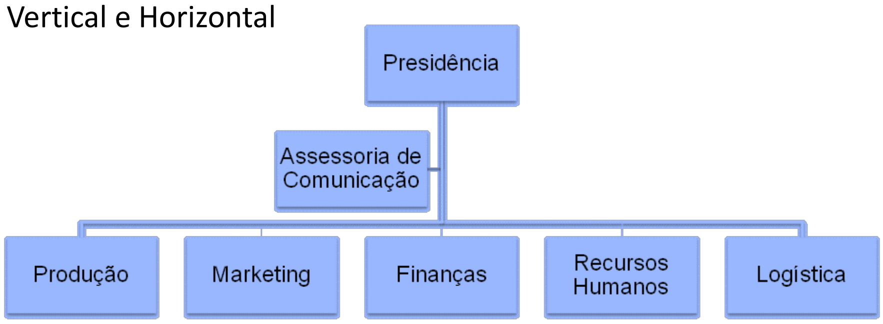


Princípios da Organização do Trabalho

Pergunta	Resposta
Até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?	Especialização do Trabalho
Qual a base (critério) para o agrupamento das tarefas?	Departamentalização
A quem as pessoas/grupos vão se reportar?	Cadeia de Comando - Hierarquia
Quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia?	Amplitude de Controle
Onde fica a autoridade no processo decisório? Quem detém o poder de decisão?	Centralização e Descentralização
Até que ponto haverá regras/normas para dirigir as pessoas?	Formalização

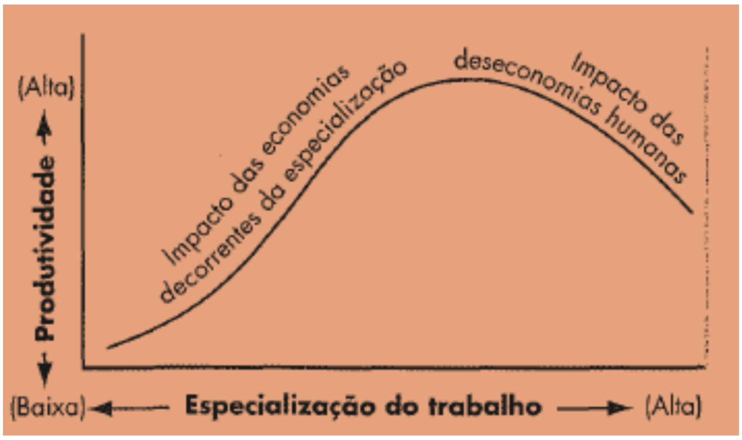
Especialização

- Divisão do Trabalho: é a maneira pela qual um processo complexo pode ser decomposto em uma série de pequenas tarefas, gerando maior produtividade e rendimento do pessoal envolvido.
- Especialização: consequência da divisão do trabalho - cada órgão ou cargo passa a ter funções e tarefas específicas e especializadas.
  - Vertical e Horizontal



Especialização

- Limites: até que ponto as atividades podem ser subdivididas em tarefas separadas?



Departamentalização

- Especialização Horizontal
- Depois de dividir o trabalho por meio da especialização, é necessário agrupar as atividades para que as tarefas comuns possam ser coordenadas.
- Departamentalizar = agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.
- Que critérios usar para agrupar?
  - Critérios mais comuns: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial e mista.

Cadeia de Comando - Hierarquia

- Especialização vertical.
- Se o funcionário tem um problema, com quem deve falar? A quem deve se reportar? Que ordens deve obedecer?
- Princípio escalar: à medida que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade (e de responsabilidade) do administrador.

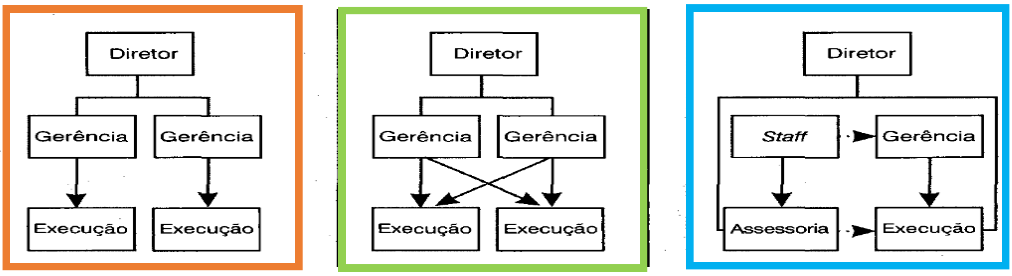
Hierarquia - Autoridade

É o direito formal que a chefia tem de alocar recursos e de exigir o cumprimento de tarefas por parte dos funcionários.

- É alocada em posições da organização e não em pessoas.
- Flui desde o topo até a base da organização.
- É aceita formalmente - racionalmente.

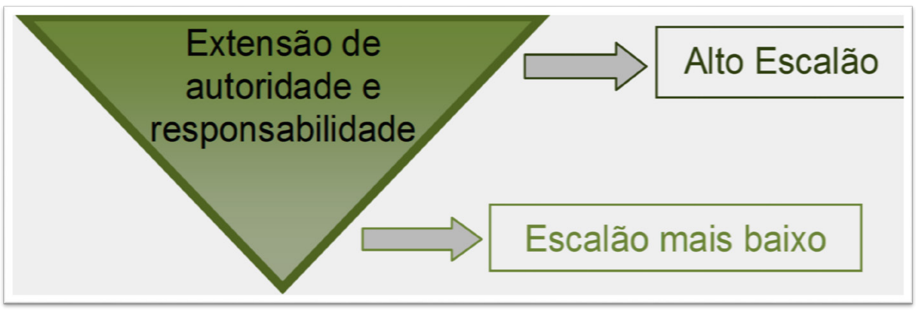
Hierarquia – Tipos de Autoridade

- *Autoridade linear*, ou única;
- *Autoridade funcional*, ou dividida;
- *Autoridade de Staff*, ou de Assessoria.



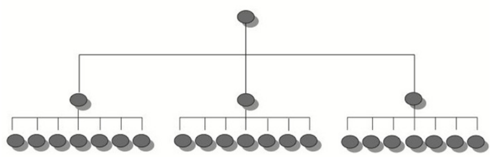
Hierarquia - Responsabilidade

- Dever de desempenhar a tarefa / atividade / função para a qual a pessoa foi designada.



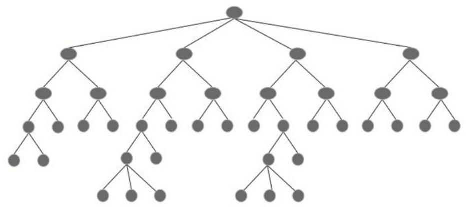
Amplitude de Controle

- Outros nomes: Amplitude administrativa, de comando.
- Número de subordinados que um gestor tem sob seu comando/supervisão.



Estrutura achatada

– muitos subordinados e poucos chefes



Estrutura aguda

– muitos chefes e poucos subordinados

Amplitude Administrativa

- Decisão importante: quantas pessoas cada chefe pode dirigir com eficiência e eficácia?

CRITÉRIOS	AMPLITUDE MENOR (4 a 5 pessoas supervisionadas)	AMPLITUDE MAIOR (8 a 11 pessoas supervisionadas)
Similaridade das tarefas	Os membros da equipe têm tarefas distintas uns dos outros	As tarefas dos membros da equipe são idênticas
Proximidade geográfica	Equipe dispersa	Todos juntos
Complexidade das tarefas supervisionadas	Tarefas altamente complexas e variadas	Tarefas simples e repetitivas
Necessidade de controle sobre a equipe	Equipe precisa de controle e direção	Equipe é capaz de trabalhar sozinha
Relações com outras equipes	Muitas relações, exigindo esforço de coordenação	Relações mínimas com outras equipes
Necessidade de planejamento	Grande necessidade de análise e resolução de problemas	Tarefas mecânicas, sem necessidade de planejamento

Centralização x Descentralização

- *Cuidado: definição distinta no Direito Administrativo*
- Na Administração = poder de decisão dentro da organização.
  - Onde está o poder formal de tomar decisões?
    - Centralizar é concentrar o poder de decisão no topo da hierarquia;
    - Descentralizar é distribuir o poder de decisão nos diferentes níveis hierárquicos.

13

Centralização x Descentralização

- Centralização - maior concentração de poder decisório no topo.
- Vantagens:
  - Facilita o controle e coordenação das atividades da organização;
  - O chefe é quem usualmente está mais bem treinado e preparado;
  - As decisões são mais consistentes com os objetivos globais da organização;
  - Elimina esforços duplicados de vários tomadores de decisão e reduz custos operacionais.
- Desvantagens:
  - As decisões ficam distanciadas dos fatos e circunstâncias;
  - Os tomadores de decisão têm pouco contato com as partes envolvidas e com a situação;
  - Maior demora na tomada de decisão;
  - As decisões passam pela cadeia escalar, permitindo distorções e erros no processo de comunicação dessas decisões.

14

Centralização x Descentralização

- Descentralização - menor concentração do poder decisório no topo.
  - É uma tendência nas organizações modernas.
- Vantagens:
  - A decisão é delegada para pessoas/posições mais próximas da ação;
  - Aumenta a eficiência, a motivação, a criatividade e a independência;
  - Permite a formação de executivos locais mais motivados e conscientes de seus resultados;
  - Agilidade – a organização responde de forma mais rápida.
- Desvantagens:
  - Falta de uniformidade das decisões;
  - Insuficiente aproveitamento dos especialistas;
  - Falta de equipe apropriada no campo de atividades.

Delegação

- Transferência de determinado nível de autoridade de um chefe para seu subordinado, criando o correspondente compromisso pela execução da tarefa delegada.
  - Não confundir a responsabilidade funcional/de execução com a final/do cargo.
    - A responsabilidade final não pode ser delegada, pois nem o chefe nem o subordinado podem livrar-se totalmente de suas obrigações, designando outros para realizá-las;
  - Delegação na medida necessária para alcançar os resultados esperados;
  - A autoridade deve ser proporcional ao nível de responsabilidade do cargo
  - A clareza na delegação é fundamental.

Descentralização X Delegação

DESCENTRALIZAÇÃO	DELEGAÇÃO
• Ligada ao cargo • Geralmente atinge vários níveis hierárquicos • Caráter mais formal • Menos pessoal • Mais estável no tempo	• Ligada à pessoa • Atinge um nível hierárquico • Caráter mais informal • Mais pessoal • Menos estável no tempo

Formalização

- A formalização se refere ao grau em que as tarefas dentro da organização são padronizadas.
  - Tarefa muito padronizada = pouca autonomia; menor possibilidade de os funcionários adotarem comportamentos alternativos, como também elimina a necessidade de eles buscarem alternativas.
- O grau de formalização pode variar muito entre as organizações e dentro de uma mesma empresa.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional é o resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o sistema de decisão, responsabilidade, autoridade e linhas de comunicação, que definem a maneira como se integram as partes de uma organização.

• Sistema de Decisão: define a natureza das decisões, os responsáveis por elas e as formas de decidir.
• Sistema de Responsabilidades: distribuição das atividades nas organizações.
• Sistema de Autoridade: distribuição de poder dentro das organizações – direito formal que o ocupante de determinado cargo tem para dar ordens.
• Sistema de Comunicação: forma de integração entre as diversas unidades da organização.

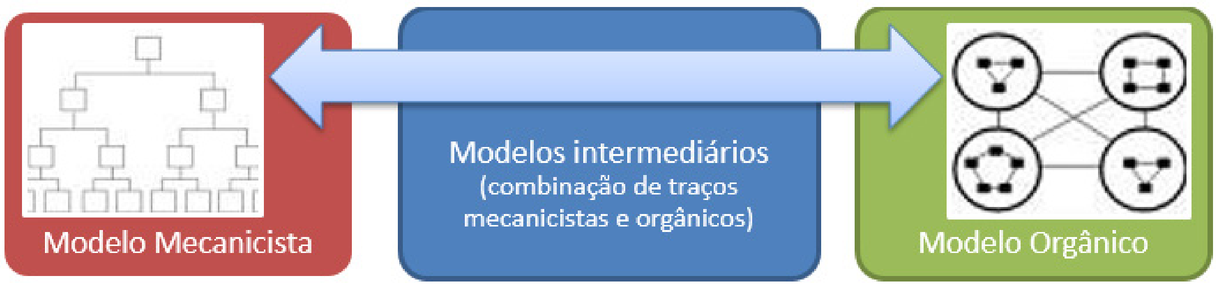
São duas as formatações básicas da estrutura organizacional:

1. Estrutura formal é aquela representada pelo organograma, estatutos e regras. Procura consolidar, ainda que de forma geral, a distribuição das responsabilidades e autoridades pelas unidades organizacionais da empresa.
2. Estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é formalmente estabelecida pela empresa, as quais surgem e se desenvolvem espontaneamente, e, portanto, apresenta situações que não aparecem no organograma.

- A estrutura informal complementa a estrutura formal; proporciona maior rapidez no processo decisório; reduz distorções da estrutura formal; reduz a carga de comunicação dos chefes; motiva e integra as pessoas. Ao mesmo tempo, pode gerar problemas como o desconhecimento da realidade empresarial pelas chefias, a maior dificuldade de controle e a possibilidade de atritos entre as pessoas.

Modelos de organizações

Modelos são os estilos ou padrões de organizações existentes. Há diversos modelos descritos na literatura, entretanto, pode-se dizer que suas características variam entre dois modelos extremos: o mecanicista e o orgânico.

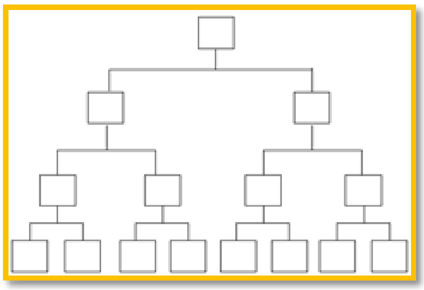


Modelo Mecanicista

Estruturas mecanicistas têm esse nome porque buscam imitar o funcionamento automático e padronizado das máquinas. As pessoas fazem trabalhos repetitivos, sem autonomia e sem improvisação. O modelo mecanicista é chamado de burocrático, pois é tido como sinônimo da burocracia racional-legal descrita por Max Weber.

São estruturas rígidas e altamente controladas, adequadas a condições ambientais relativamente estáveis e previsíveis. Organizações deste tipo valorizam a lealdade e a obediência aos superiores e à tradição.

O desenho é piramidal, verticalizado; as tarefas são especializadas e precisas; regras, regulamentos e procedimentos são bem definidos e estão escritos; a hierarquia é rígida e a autoridade não pode ser questionada – a fonte da autoridade é a posição da pessoa na estrutura organizacional; a comunicação vertical é enfatizada; o poder é centralizado e a responsabilidade pela coordenação e a visão do todo pertencem exclusivamente à alta administração.



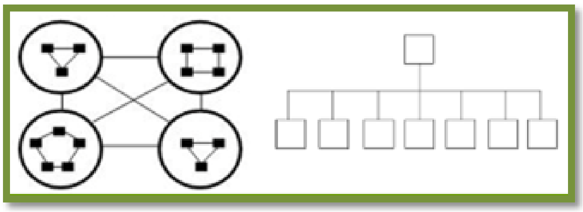
Modelo Orgânico

Estruturas orgânicas têm esse nome porque imitam o comportamento dinâmico dos organismos vivos.

Esse modelo é chamado pós-burocrático ou adhocrático* (de acordo com a demanda, um modelo para cada situação), pois procura se adaptar a condições instáveis, mutáveis. Ambientes assim oferecem problemas complexos que muitas vezes não podem ser resolvidos com estruturas tradicionais.

> * Adhocracia é um sistema temporário, adaptativo, que muda rapidamente, com poucos níveis administrativos, poucas gerências e pouca normatização, organizado em torno de problemas a serem resolvidos por grupos de pessoas dotadas de habilidades profissionais diversas.

O desenho orgânico mais achatado e flexível denota a descentralização de decisões e o downsizing (enxugamento - estratégia para reduzir número de níveis e os aspectos burocráticos da empresa).



Neste tipo de organização, há enfoque na cooperação/interação e na comunicação de natureza informativa (em lugar de ordens).

A liderança tende a ser democrática; a autoridade é exercida de acordo com a competência (hierarquia é imprecisa - as pessoas podem desempenhar papel de chefe ou de subordinado); a

capacidade de resolver problemas com autonomia e iniciativa é mais importante do que seguir regras; a especialização é pequena (as tarefas têm escopo amplo e os cargos são definidos mais em termos de resultados esperados do que de tarefas).

Burocracia	Adhocracia
Estruturas permanentes.	Estruturas temporárias e flexíveis.
Atividades rotineiras ou estáveis; minuciosa divisão de trabalho.	Atividades inovadoras ou não-estáveis; divisão do trabalho nem sempre bem definida.
Profunda normatização, regras detalhadas e definidas pela cúpula	Pouca normatização, regras genéricas.
Confiança nas regras e procedimentos formais.	Confiança nas pessoas e nas comunicações.
Predomínio da interação vertical (superior - subordinado); relacionamento baseado em autoridade e obediência.	Predomínio da interação horizontal; confiança e crença recíprocas.
Cargos ocupados por especialistas.	Cargos generalistas (atividades diversas e amplo conhecimento).
Hierarquia rígida; tomada de decisões centralizada; pouca delegação.	Hierarquia flexível; tomada de decisão descentralizada; delegação.

Fatores que influenciam a Estrutura

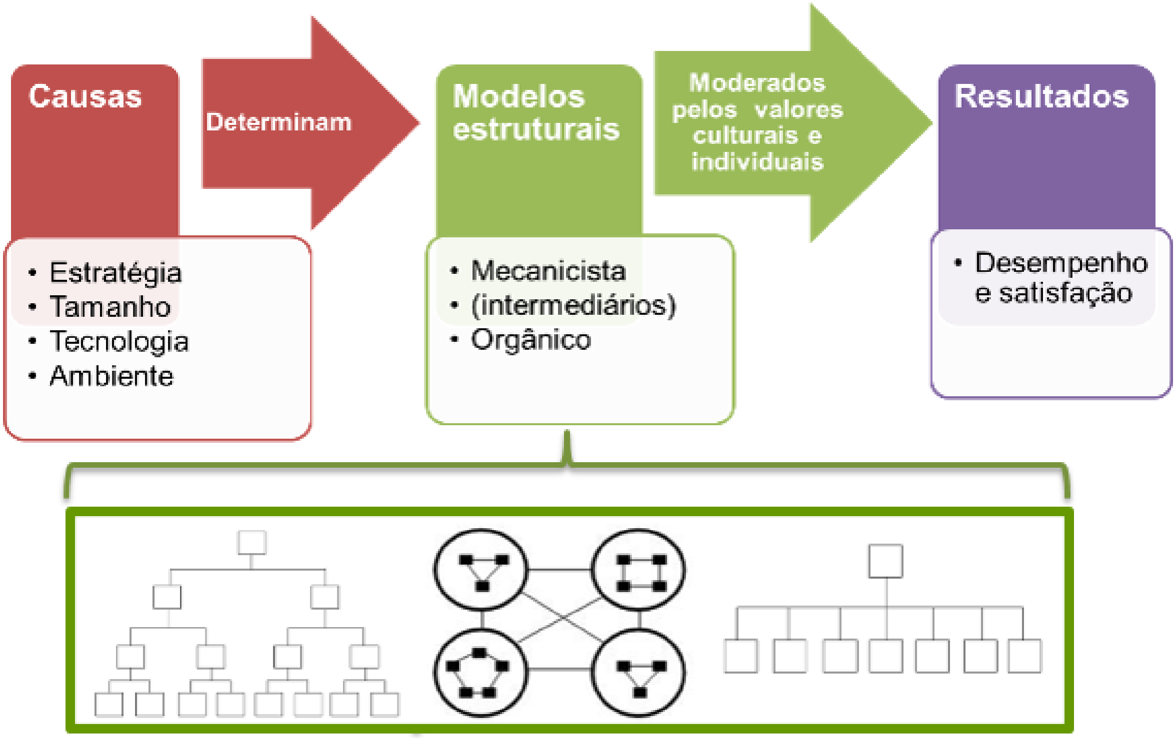
Nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica. Também não há uma estrutura ou modelo de organização que seja melhor que outra – cada estrutura é mais adaptada a diferentes circunstâncias ou situações.

Os principais fatores que influenciam a escolha da estrutura ideal são: estratégia, tamanho, tecnologia e ambiente. Outros fatores podem ser considerados, como recursos humanos e sistema de produção.

- **Estratégia:** é a variável mais importante que afeta o tipo de estrutura, afinal, a estrutura organizacional é uma ferramenta para realizar os objetivos. Ex: se a estratégia exige inovação, é melhor uma estrutura orgânica; se exige redução de custos, é melhor uma estrutura mecanicista.
- **Tamanho:** dependendo da quantidade de funcionários, são necessárias diferentes estruturas para gerenciar a organização. Uma empresa muito grande tende ser mecanicista.
- **Tecnologia:** de acordo com o tipo e a complexidade da tecnologia envolvida no trabalho, as tarefas podem ser mais rotineiras (linha de produção) ou mais diversificadas (setor de pesquisa e desenvolvimento), exigindo diferentes estruturas.
- **Ambiente:** as organizações precisam se ajustar ao ambiente, que pode ser estável e uniforme ou complexo e dinâmico.
- **Recursos humanos:** são as características das pessoas, tais como tipo de formação, experiência, perfil psicológico, motivações e mesmo relações pessoais.

- **Sistema de produção:** nas empresas de produção em massa, o modelo mecanicista adapta-se melhor; já a estrutura orgânica é mais apropriada quando o produto não é padronizado.

A figura a seguir mostra os determinantes e as consequências do desenho da estrutura.



Tipos de organização

Os diferentes tipos de organização são decorrência da estrutura organizacional, ou seja, da arquitetura ou formato organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da instituição. A estrutura é o esqueleto que sustenta e articula as partes integrantes. Cada subdivisão recebe o nome de unidade, departamento, divisão, seção, equipe, grupo de trabalho, etc.

Cada empresa/instituição monta sua estrutura em função dos objetivos. Apesar da enorme variedade de organizações, os autores clássicos e neoclássicos definiram três tipos tradicionais: linear, funcional e linha-staff.

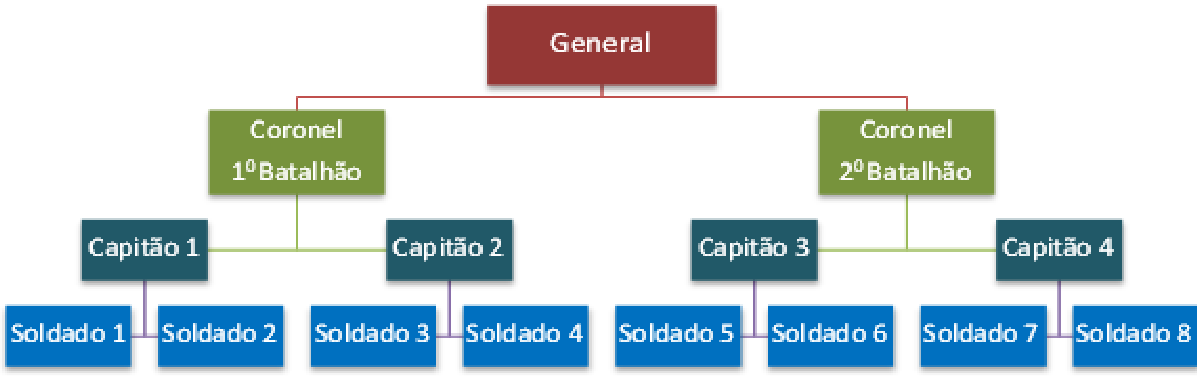
Importante ressaltar que os três tipos dificilmente são encontrados em seu estado puro, afinal, se tratam de modelos teóricos e, dessa forma, são simplificações da realidade.

Organização Linear

É a forma mais simples e antiga, originada dos exércitos e organizações eclesiásticas. O nome "linear" é em função das linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superiores e subordinados, resultando num formato piramidal de organização. Cada

gerente recebe e transmite tudo o que se passa na sua área de competência, pois as linhas de comunicação são rigidamente estabelecidas.

Típica de empresas pequenas, com baixa complexidade, mas pode ocorrer em médias e grandes com tarefas padronizadas, rotineiras, repetitivas, onde a execução é mais importante que a adaptação a mudanças, ou mesmo à qualidade dos produtos.



Características

- Autoridade linear, única e absoluta do superior aos seus subordinados, ou seja, cada subordinado reporta-se exclusivamente a um superior;
- Linhas formais de comunicação vertical, de acordo com o organograma. Podem ser para cima (órgão ou cargo superior) ou para baixo (órgão ou cargo inferior);
- Centralização das decisões: a autoridade converge para a cúpula da organização;
- Aspecto piramidal: quanto mais sobe na escala hierárquica, menor o número de órgãos ou cargos. Quanto mais acima, mais generalização de conhecimento e centralização de poder; quanto mais abaixo, mais especialização e delimitação das responsabilidades.

Vantagens

- Estrutura simples e de fácil compreensão e implantação;
- Clara delimitação das responsabilidades dos órgãos – nenhum órgão ou cargo interfere em área alheia;
- Estabilidade e disciplina garantidas pela centralização do controle e da decisão.

Desvantagens

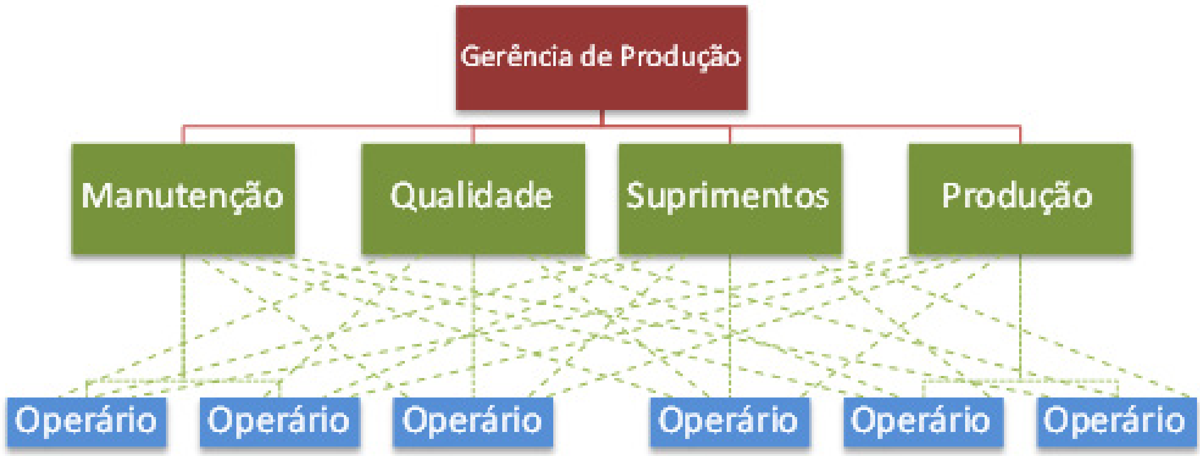
- O formalismo das relações pode levar à rigidez e à inflexibilidade, dificultando a inovação e adaptação a novas circunstâncias;
- A autoridade linear baseada no comando único e direto pode tornar-se autocrática, dificultando o aproveitamento de boas ideias;
- Chefes tornam-se generalistas e ficam sobrecarregados em suas atribuições na medida em que tudo tem que passar por eles;

- Com o crescimento da organização, as linhas formais de comunicação se congestionam e ficam lentas, pois tudo deve passar por elas.

Organização Funcional

É o tipo de organização em que se aplica o princípio funcional ou princípio da especialização. Cada área é especializada em um determinado assunto, é a autoridade em um tema. Dessa forma, ela presta seus serviços às demais áreas de acordo com sua especialidade.

É possível utilizar tal estrutura quando a organização tem uma equipe de especialistas bem entrosada, orientada para resultados, e uma boa liderança.



Características

- Autoridade funcional dividida: cada subordinado reporta-se a vários superiores simultaneamente, de acordo com a especialidade de cada um;
- Nenhum superior tem autoridade total sobre os subordinados. A autoridade é parcial e relativa, decorrente de sua especialidade e conhecimento;
- Linhas diretas de comunicação, não demandam intermediação: foco na rapidez;
- Descentralização das decisões para os órgãos especializados. Não é a hierarquia, mas a especialização que promove a decisão.

Vantagens

- Proporciona especialização e aperfeiçoamento;
- Permite a melhor supervisão técnica possível;
- Comunicações diretas, sem intermediação, mais rápidas e menos sujeitas a distorções;
- Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução: há uma especialização do planejamento e do controle, bem como da execução, permitindo plena concentração de cada atividade.

Desvantagens

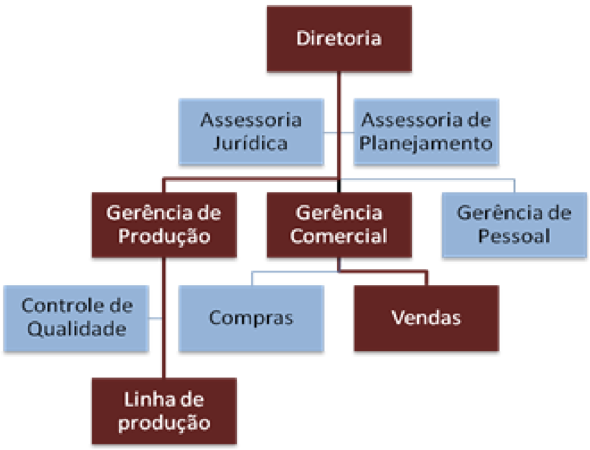
- Não há unidade de mando, o que dificulta o controle das ações e a disciplina;
- Subordinação múltipla pode gerar tensão e conflitos dentro da organização;
- Concorrência entre os especialistas, cada um impondo seu ponto de vista de acordo com sua área de atuação.

Organização Linha-Staff

É o resultado de uma combinação dos tipos de organização linear e funcional, buscando aproveitar as vantagens de ambas e diminuir as respectivas desvantagens. Nela coexistem os órgãos de linha (execução) e de assessoria (apoio e consultoria), mantendo relações entre si.

As atividades de linha são aquelas intimamente ligadas aos objetivos da organização (áreas-fim). As atividades de staff são as áreas-meio, ou seja, prestam serviços especializados que servem de suporte às atividades-fim.

A autoridade para decidir e executar é do órgão de linha. A área de staff apenas assessora, sugere, dá apoio e presta serviços especializados. A relação deve ser sinérgica, pois a linha necessita do staff para poder desenvolver suas atividades, enquanto o staff necessita da linha para poder atuar.



É possível citar algumas atividades que são tipicamente de staff**: gestão de pessoas, orçamento, compras, almoxarifado, manutenção, tecnologia da informação, assessorias em geral (jurídica, contábil, gestão), controle interno, etc.

**Obviamente há exceções, pois a definição de área-meio e área-fim varia de acordo com o ramo de atuação, as políticas e os objetivos de cada empresa/instituição.

Características

- Fusão da estrutura linear com a estrutura funcional;
- Coexistência de linhas formais de comunicação com linhas diretas;
- Separação entre órgãos operacionais (executivos) e órgãos de apoio e suporte (assessores).

Vantagens

- Melhor embasamento técnico e operacional para as decisões;
- Agregar conhecimento novo e especializado à organização;
- Facilita a utilização de especialistas;

- Possibilita a concentração de problemas específicos nos órgãos de staff, enquanto os órgãos de linha ficam livres para executar as atividades-fim.

Desvantagens

- Conflitos entre órgãos de linha e staff: experiências profissionais diversas, visões de trabalho distintas, diferentes níveis de formação;
- Dificuldade de manutenção do equilíbrio entre linha e staff.

Outras formas de organização

Por equipes

Utiliza o conceito de equipe multidisciplinar, buscando delegar autoridade e dispersar a responsabilidade (empowerment) por meio da criação de equipes participativas.

Essa estrutura desmonta as antigas barreiras departamentais e descentraliza o processo decisório para as equipes, fazendo com que as pessoas tenham generalistas e especialistas.

É comum, em empresas de ponta, encontrar equipes autogerenciadas cuidando de unidades estratégicas de negócios com total autonomia e liberdade. Nessa estrutura podem existir dois tipos de equipes: a permanente, que funciona como uma área normal; e a cruzada, que é a união de pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos.

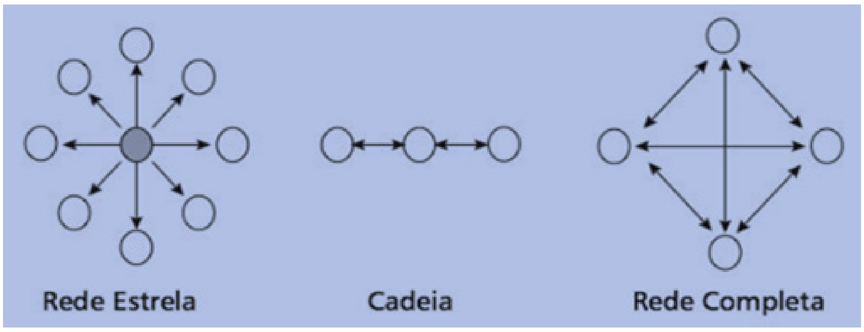
A equipe cruzada ajuda a reduzir a barreira entre os departamentos. Além, disso, o poder delegado à equipe reduz o tempo de reação a mudanças externas. Outro benefício é a motivação do funcionário, pois o trabalho na equipe cruzada é mais enriquecedor.

Organização em Rede

A rede é muito mais do que "uma organização" – é uma entidade que congrega os recursos de inúmeras pessoas e, grupos e organizações. Os participantes da rede são autônomos entre si, mas são dependentes da rede como um todo e podem ser parte de outras redes.

A organização desagrega as suas funções tradicionais e as transfere para empresas ou unidades separadas que são interligadas por meio de uma pequena organização coordenadora, que passa a ser o núcleo central. A companhia central retém o aspecto essencial do negócio, enquanto transfere para terceiros as atividades que outras companhias podem fazer melhor (produção, vendas, engenharia, contabilidade, propaganda, distribuição, etc.). Trata-se de uma abordagem revolucionária, as fronteiras das atividades da organização vão se diluindo e as formas organizacionais de uma empresa vão se misturando às atividades organizacionais de outras, tornando difícil reconhecer onde começa e onde termina a organização em termos tradicionais.

Há vários tipos de redes, cada tipo serve para uma finalidade.



Comissão ou Colegiado

Comitê ou comissão é a reunião de vários profissionais, normalmente com conhecimentos multidisciplinares, para emitir, por meio de discussão organizada, uma opinião a respeito de um assunto previamente fixado.

São formados com objetivo de apurar situações ou tomar decisões colegiadas. Não é um órgão da estrutura organizacional e pode assumir tipos diversos: formais, informais, temporárias, relativamente permanentes, consultivos, diretivos. Exemplos são algumas empresas (inclusive públicas) que possuem Conselhos de Administração, Fiscais, etc.

Organização virtual

É uma estrutura que utiliza tecnologia da informação para unir, de forma dinâmica, pessoas e demais recursos organizacionais sem tornar necessário reuni-las em um espaço físico e/ou ao mesmo tempo para executar seus processos produtivos.

O atributo "virtual" é utilizado para denominar uma lógica organizacional na qual as fronteiras de tempo, espaço geográfico, unidades organizacionais e acesso a informações são menos importantes, enquanto o uso de tecnologias de comunicação e informação é considerado altamente útil.

O grau de "virtualidade" depende da intensidade na utilização de tecnologias de informação e comunicação para interagir com clientes externos ou internos, realizar negócios e operar como um todo.



Uma segunda abordagem define uma organização virtual como uma rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário através do uso de tecnologias de informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva. A organização virtual se comporta como uma única empresa por meio da união das competências essenciais de seus membros, que podem ser instituições, empresas ou pessoas especializadas.

Toda organização virtual é uma rede organizacional, mas nem toda rede organizacional é uma organização virtual.

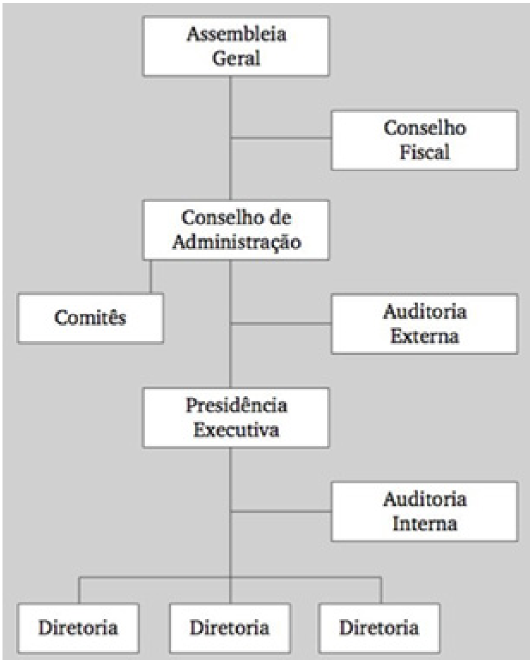
Organograma

É a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional (a apresentação completa da estrutura organizacional só pode ser efetuada pelo manual de organização).

No organograma, ficam claramente evidenciadas as diversas unidades organizacionais (áreas, departamentos), sua posição relativa na estrutura geral da empresa (hierarquia, especialidade) e suas ligações (canais de comunicação).

Podem-se ter o organograma geral da empresa e os parciais dos departamentos.

- Divisão do trabalho: quadros (retângulos) representam o fracionamento da organização, em unidades de direção, assessorias, conselhos, gerências, departamentos, divisões, setores, etc.
- Autoridade e Hierarquia: as relações entre superior e subordinado. A quantidade de níveis verticais mostra a cadeia de comando, ou seja, como a autoridade está distribuída desde o diretor que tem mais autoridade, no topo da estrutura, até o funcionário que tem menos autoridade, na base da estrutura.
- Canais de comunicação: as linhas verticais e horizontais que ligam os retângulos mostram as relações/comunicações entre as unidades de trabalho. A linha contínua representa autoridade, na vertical, e coordenação na horizontal.



Dependendo da técnica de elaboração aplicada, o Organograma poderá evidenciar, além do tipo de trabalho desenvolvido, mais: o detalhamento do tipo de trabalho; os cargos existentes; os nomes dos titulares das unidades; a quantidade de pessoas por unidade; a relação funcional, além da relação hierárquica.

Tipos comuns de Organogramas

Além do organograma tradicional (estrutural), representado acima, existem outros tipos:

Organograma Linear

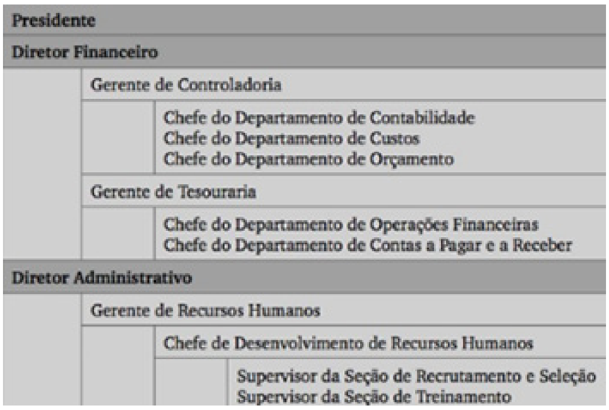
Mostra a distribuição de responsabilidade e de autoridade em uma organização. Estrutura, resumidamente, as atividades básicas e os tipos de decisão relacionados a cada unidade organizacional da empresa.

Função/Cargo Atividade/Decisão	Gerente de Projetos	Gerente Administrativo e Financeiro	Diretor-Geral
Elabora orçamento			
Elabora proposta			
Contrata mão de obra			
Libera pagamentos			
O – Decide X – Analisa o – Aprova □ – Implementa ⊗ – Confere			

Revela a atividade/decisão de cada posição ou cargo, mostrando quem participa e em que grau quando uma atividade/decisão deve ocorrer na empresa.

Organograma Vertical

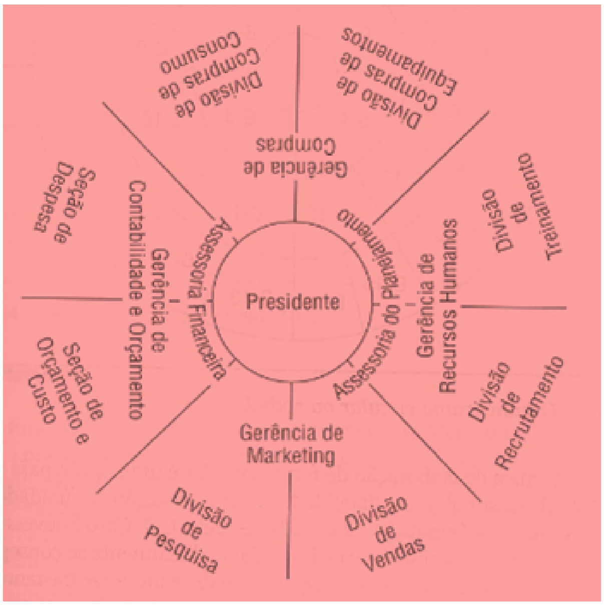
Identifica, de forma sequencial, os diversos cargos de chefia de uma empresa, preferencialmente junto com o nome básico da unidade organizacional (departamento, seção).



Organograma Circular (ou Radial)

Oferece um visual leve e tira o foco da hierarquia, por isso, tende a reduzir a possibilidade de conflitos entre superior e subordinados, pois as linhas de autoridade ficam difíceis de ser identificadas.

A autoridade hierárquica é representada do centro para a periferia e, por isso, a existência de muitos níveis hierárquicos dificulta a elaboração.



Slides – Estrutura Organizacional

Estrutura Organizacional

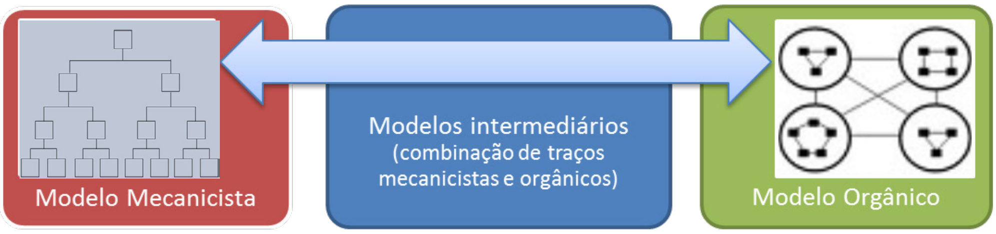
- Desenho da organização = resultado da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades, dos recursos e das pessoas.



Estrutura Organizacional

- Inclui os sistemas de: decisão, responsabilidade, autoridade e comunicação.
  - Formal: organograma + estatutos + regras.
  - Informal: rede de relações sociais e pessoais
    - Não está no organograma, nem nas regras formais.
    - Pontos positivos: complementa a estrutura formal; proporciona maior rapidez no processo decisório; reduz distorções da estrutura formal; reduz a carga de comunicação dos chefes; motiva e integra as pessoas.

Modelos Estruturais



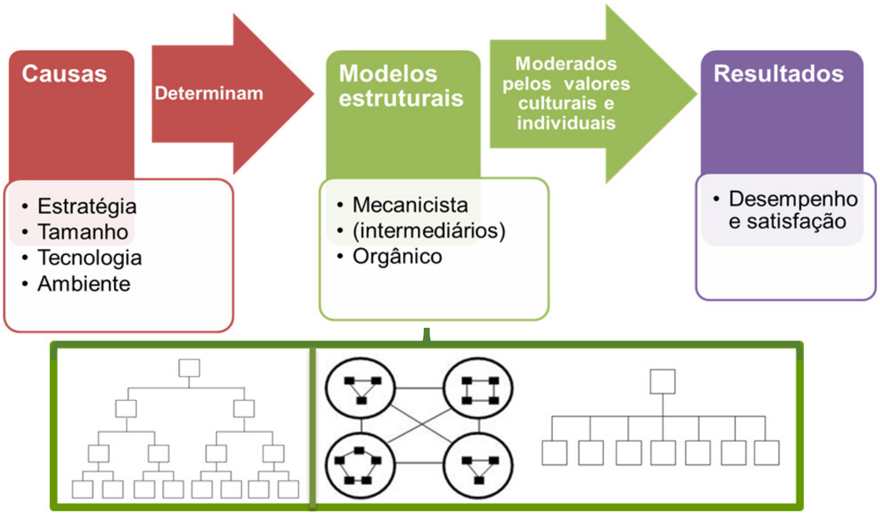
Burocrático: controle, regras, verticalização, hierarquia rígida, especialização, centralização, autoridade formal.

Adhocrático: pós-burocrático, flexibilidade, downsizing, horizontalização, liderança democrática, autonomia, descentralização, cooperação, adaptação, *empowerment*.

Modelos Estruturais

Burocracia	Adhocracia
Estruturas permanentes.	Estruturas temporárias e flexíveis.
Atividades rotineiras ou estáveis; minuciosa divisão de trabalho.	Atividades inovadoras ou não-estáveis; divisão do trabalho nem sempre bem definida.
Profunda normatização, regras detalhadas e definidas pela cúpula.	Pouca normatização, regras genéricas.
Confiança nas regras e procedimentos formais.	Confiança nas pessoas e nas comunicações.
Predomínio da interação vertical (superior - subordinado); relacionamento baseado em autoridade e obediência.	Predomínio da interação horizontal; confiança e crença recíprocas.
Cargos ocupados por especialistas.	Cargos generalistas (atividades diversas e amplo conhecimento).
Hierarquia rígida; tomada de decisões centralizada; pouca delegação.	Hierarquia flexível; tomada de decisão descentralizada; delegação.

Fatores que influenciam a Estrutura

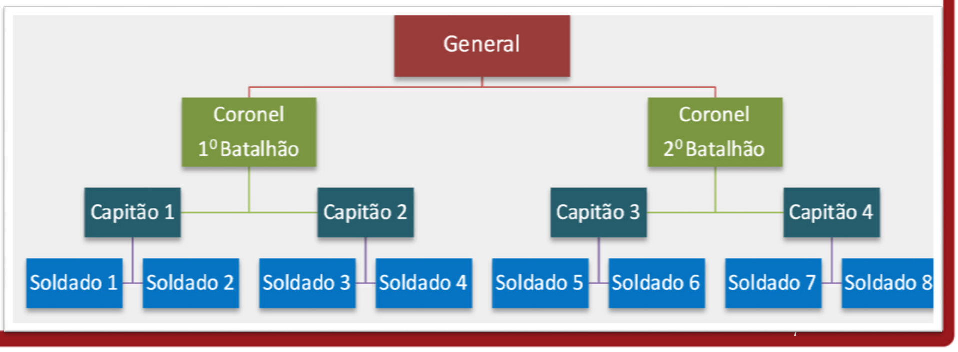


Tipos de Organização

- São decorrência da estrutura organizacional:
  - autoridade, grau de delegação ou concentração de tarefas, linhas de comando e de comunicação, centralização ou descentralização das decisões, etc.
- Neoclássicos: Linear, Funcional, Linha-staff
- Outras: Equipes, Rede, Comissão, Virtual, etc.

Organização Linear

- Mais simples e antiga
- Autoridade linear, única – centralizadora e generalista
- Linhas diretas e únicas de autoridade e responsabilidade entre superior e subordinados
- Formato piramidal



Vantagens

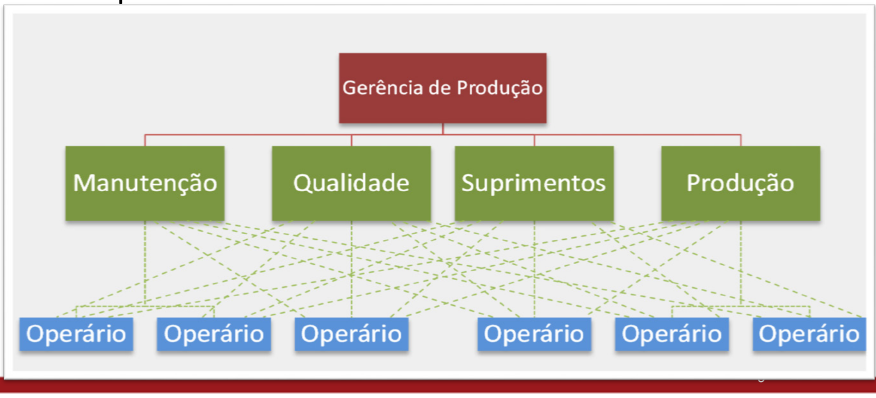
- Estrutura simples, de fácil compreensão e implantação;
- Clara delimitação das responsabilidades dos órgãos e uma notável precisão da jurisdição;
- Estabilidade e disciplina.

Desvantagens

- O formalismo das relações pode levar à rigidez e à inflexibilidade;
- Chefes tornam-se generalistas e ficam sobrecarregados;
- Com o crescimento da organização, as linhas formais de comunicação se congestionam;
- As comunicações, por serem lineares, se tornam demoradas.

Organização Funcional

- Princípio funcional – especialização
- Autoridade funcional – dividida - decisões descentralizadas
- Comunicação direta – rapidez
- Subordinação múltipla



Vantagens

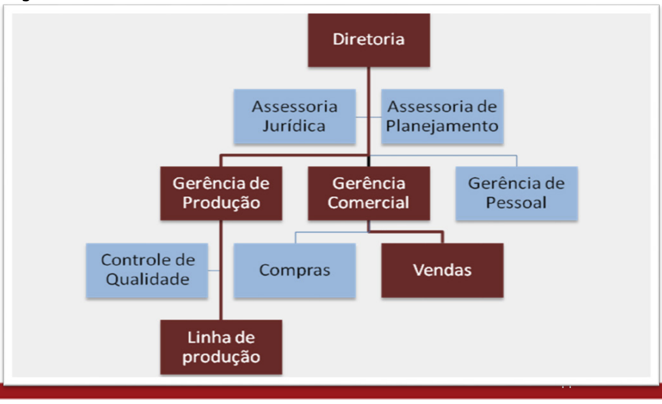
- Proporciona o máximo de especialização na organização;
- Permite a melhor supervisão técnica possível;
- As comunicações diretas são mais rápidas e menos sujeitas a distorções;
- Separa as funções de planejamento e de controle das funções de execução.

Desvantagens

- Perda da autoridade de comando;
- Subordinação múltipla - tendência à tensão e a conflitos;
- Tendência à concorrência entre os especialistas.

Organização Linha-Staff

- Busca aproveitar as vantagens de ambas e diminuir as respectivas desvantagens – embasamento técnico e operacional, uso de especialistas etc.
- Separação entre execução e assessoria.
- Conflito linha-staff

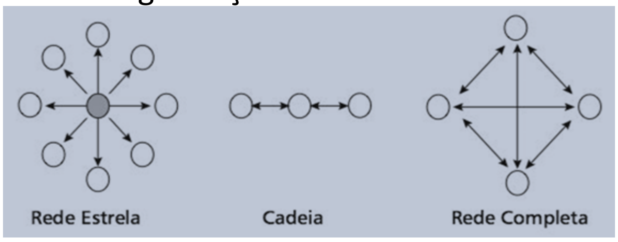


Organização por Equipes

- Usa equipes multidisciplinares como dispositivo central para coordenar atividades;
- Desmonta barreiras departamentais e descentraliza o processo decisório para as equipes;
  - Delega autoridade e dispersa a responsabilidade (empowerment) em todos os níveis por meio da criação de equipes participativas;
- Dois tipos de equipes: a <u>permanente</u> funciona como uma área normal; e a <u>cruzada</u>, que é a união de pessoas de vários departamentos funcionais para resolver problemas mútuos.

Organização em rede

- Rede = entidade que congrega os recursos de inúmeras pessoas e, grupos e organizações.
  - Participantes são autônomos entre si, mas são dependentes da rede como um todo e podem ser parte de outras redes.
  - A organização transfere funções para empresas/unidades separadas;
  - Fronteiras diluídas entre organizações: difícil reconhecer onde começa e onde termina a organização em termos tradicionais.



Comissão ou Colegiado

- Conselhos, comissões comitês:
  - formados para apurar situações ou tomar decisões colegiadas.
  - Geralmente não é um órgão da estrutura organizacional;
  - Pode assumir tipos diversos: formais, informais, temporárias, relativamente permanentes, consultivos, diretivos.

Virtual

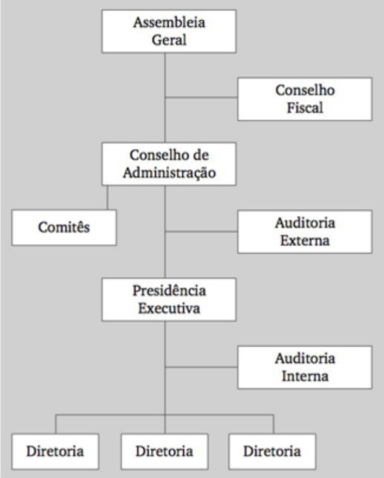
- 1) Utiliza TIC para unir pessoas e demais recursos organizacionais sem tornar necessário reuni-las em um espaço físico e/ou ao mesmo tempo;
- 2) Rede de organizações independentes, que se unem em caráter temporário através do uso de tecnologias de informação e comunicação, visando assim obter vantagem competitiva.



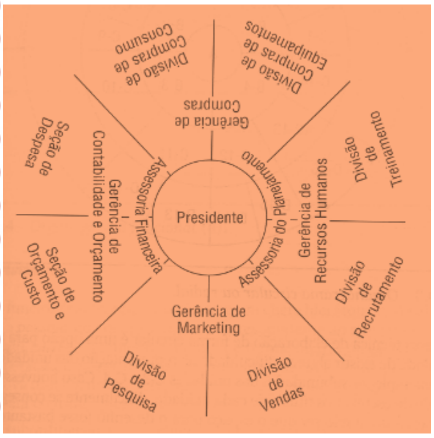
- Toda organização virtual é uma rede, mas nem toda rede é virtual.

Organograma

- É a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional.
- Mostra:
  - Divisão do trabalho: quadros (retângulos) representam o fracionamento da organização – divisões, departamentos, etc.
  - Autoridade e Hierarquia: níveis verticais.
  - Canais de comunicação: linhas verticais (autoridade) e horizontais (coordenação).



Organograma



Quadro 3.1	*Organograma linear.*		
Função/Cargo — Atividade/Decisão	**Gerente de Projetos**	**Gerente Administrativo e Financeiro**	**Diretor-Geral**
Elabora orçamento			
Elabora proposta			
Contrata mão de obra			
Libera pagamentos			

O – Decide X – Analisa o – Aprova ☐ – Implementa ⊗ – Confere

Quadro 3.2 *Organograma vertical.*

- **Presidente**
- **Diretor Financeiro**
  - Gerente de Controladoria
    - Chefe do Departamento de Contabilidade
    - Chefe do Departamento de Custos
    - Chefe do Departamento de Orçamento
  - Gerente de Tesouraria
    - Chefe do Departamento de Operações Financeiras
    - Chefe do Departamento de Contas a Pagar e a Receber
- **Diretor Administrativo**
  - Gerente de Recursos Humanos
    - Chefe de Desenvolvimento de Recursos Humanos
      - Supervisor da Seção de Recrutamento e Seleção
      - Supervisor da Seção de Treinamento

DEPARTAMENTALIZAÇÃO

A especialização do trabalho pode ocorrer em duas direções: vertical e horizontal.

A especialização vertical é um desdobramento da autoridade e implica o aumento de níveis hierárquicos. A especialização horizontal ocorre quando há necessidade de um maior número de órgãos (unidades, departamentos) especializados num mesmo nível hierárquico para facilitar a coordenação do trabalho e dar eficiência às atividades. Departamentalização, portanto, é a especialização horizontal.

Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.

O conjunto de departamentos forma a estrutura organizacional e é representado graficamente por meio do organograma da empresa.

A departamentalização pode ocorrer em pequenas empresas, mas é uma característica típica das médias e grandes organizações e é diretamente relacionada com a complexidade das operações.

Princípios da Departamentalização

1. Maior uso: o departamento que utiliza mais uma atividade deve tê-la sob sua jurisdição;

2. Maior interesse: o departamento que tiver mais interesse sob uma atividade deve supervisioná-la;

3. Separação do controle: as atividades de controle devem ser autônomas, independentes e separadas das atividades que estão sendo controladas;

4. Supressão da concorrência: eliminar a concorrência entre departamentos.

- Diferenciação: quanto maior for a diferença entre as atividades, maior a probabilidade de ficarem em departamentos diferentes. Exemplos de critérios: diferentes fatores humanos; distintas tecnologias e natureza das atividades; diferentes características ambientais, objetivos e estratégias.
- Integração: quanto mais integradas forem as atividades (necessidade de coordenação e economia da escala), maior é a probabilidade de estarem no mesmo departamento.

Abordagens

Distintas abordagens podem ser utilizadas no desenho dos departamentos, sendo as mais comuns a Funcional, a Divisional e a Matricial (somatório da funcional com a divisional). Além dessas, há a abordagem em Equipe (equipes multifuncionais) e em Rede (redes de empresas), as quais são explicadas no capítulo de Estrutura Organizacional.

A abordagem **Funcional** segue o princípio da especialização, separando departamentos de acordo com a função desempenhada por cada um na organização (produção, finanças, RH, vendas, etc.).

A abordagem **Divisional** segue o princípio das unidades de negócio autônomas (unidades estratégicas de negócio) e cada gestor é responsável pelos resultados de sua unidade. Essa abordagem cria departamentos autossuficientes - cada divisão possui suas próprias funções operacionais (conjunto de especialistas, áreas funcionais), permitindo que atue de forma praticamente autônoma, prestando contas apenas à cúpula administrativa da empresa. É mais indicada em organizações que produzem diferentes produtos/serviços para diferentes mercados/clientes, pois cada divisão focaliza um mercado/cliente independente. Dentro de abordagem divisional existem variantes, que servem para alcançar diferentes resultados esperados de uma organização e que se baseiam em: Produtos ou serviços, Localização Geográfica, Clientes, Projetos, etc.

Essas duas abordagens definem os critérios (tipos) mais comuns de Departamentalização: por função (funcional); por produtos e serviços; geográfica (territorial, regional); por clientes; por processo; por projeto; matricial; mista.

Departamentalização por Função (Funcional)

É a divisão lógica de acordo com as funções especializadas que são realizadas na organização. Cada área (departamento) passa a ser responsável por uma função organizacional específica (Marketing, RH, Finanças, Produção, Logística, etc.).

A Departamentalização Funcional cria áreas especializadas a partir do agrupamento de funções ou atividades semelhantes, assim, todos os especialistas em determinada função ficam reunidos: todo o pessoal de vendas, todo o pessoal de contabilidade, todo o pessoal de compras, e assim por diante.

É considerado o tipo mais comum encontrado nas empresas.

A organização foca em si mesma (introversão), sendo indicada para ambientes estáveis, de poucas mudanças, com desempenho continuado e tarefas rotineiras. É utilizada, portanto, em empresas cujas atividades sejam bastante repetitivas, altamente especializadas e com poucas linhas de produtos/serviços.

O administrador principal tem pleno controle dos destinos da organização, entretanto, se o tamanho aumenta muito, certos problemas podem surgir: excessiva especialização (novas camadas funcionais e novos cargos especializados); estrutura tende a tornar-se complexa, piramidal e feudal, acarretando um distanciamento dos objetivos principais.



Vantagens

- Agrupa vários especialistas de um mesmo assunto em uma mesma unidade;
- Estabilidade nas atividades e relacionamentos;
- Simplifica o treinamento e orienta as pessoas para uma função específica, concentrando sua competência e habilidades técnicas;
- Permite economia de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa;

Desvantagens

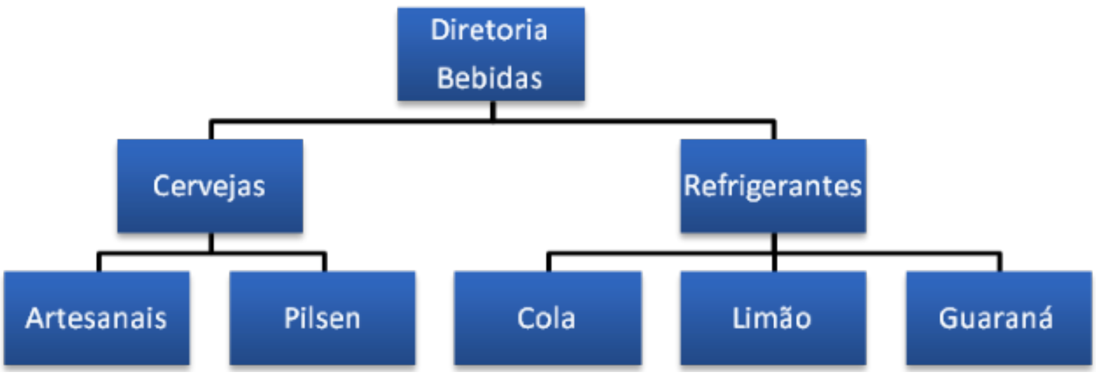
- Foco na especialidade em detrimento do objetivo organizacional global (cria feudos devido à ênfase dos funcionários na própria especialidade);
- Comunicação e cooperação deficiente entre departamentos;
- Inadequada para ambiente e tecnologia em constante mudança, pois dificulta a adaptação e a flexibilidade.

Departamentalização por Produtos ou Serviços

Agrupa as atividades e decisões de acordo com os produtos ou serviços executados - todas as atividades requeridas para suprir um produto ou serviço deverão ficar no mesmo departamento, atuando com foco no resultado final.

É realizada quando as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços possuem diferenciações significativas e necessidades específicas e, por isso, fica mais fácil administrar cada produto/serviço individualmente.

Indicada para circunstâncias externas e mutáveis, pois induz à cooperação entre especialistas e à coordenação de seus esforços para um melhor desempenho do produto.



Vantagens

- Fortalece a especialização no produto: fixa a responsabilidade de cada departamento para um produto/serviço ou linha de produto/serviço, pois cada uma dessas divisões funciona como uma unidade de resultados;
- Facilita a coordenação entre as diferentes áreas dentro de cada divisão: a preocupação principal é o produto e as atividades das áreas envolvidas que dão pleno suporte;
- Permite maior flexibilidade: as unidades produtivas podem ser maiores ou menores, conforme as condições;
- Facilita a inovação, pois requer cooperação e comunicação dos vários grupos que contribuem para gerar o produto.

Desvantagens

- Enfraquece a especialização funcional: dispersa os especialistas nas diversas divisões orientadas para os produtos;
- Gera custos operacionais elevados pela duplicidade de atividades, por isso não é indicada para circunstâncias externas não mutáveis e para empresas com pouca variabilidade dos produtos;
- É difícil coordenar políticas gerais da organização;
- Em situações de instabilidade externa, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho de determinada linha de produto, em função da possibilidade de desemprego;
- Pode desestabilizar a estrutura caso um gerente de produto adquira muito poder.

Departamentalização Geográfica (territorial, regional)

Tem ênfase territorial, na cobertura geográfica: cria departamentos tendo como critério os locais onde o trabalho será desempenhado, ou então a área de mercado a ser servida pela empresa. Todas atividades em determinado território são de responsabilidade de um gestor.

É utilizada geralmente por empresas que cobrem grandes áreas geográficas e cujos mercados são extensos e diversificados (clientes e recursos dispersos), ou seja, quando as circunstâncias externas indicam que o sucesso da organização depende particularmente do seu ajustamento às condições e às necessidades de cada local e/ou região. A orientação da empresa, portanto, é mercadológica (extroversão).

Exemplos: as empresas multinacionais têm este nome justamente por utilizarem a estratégia geográfica para suas operações fora do país onde estão sediadas; lojas e empresas possuem filiais em diversas localidades; agências bancárias; varas judiciais espalhadas pelo interior dos estados.



Vantagens

- Foco mercadológico: amplia a área de atuação, atingindo maior número de clientes/fornecedores;
- Fortalece especialização quanto ao local: agilidade e vantagem competitiva pelo maior conhecimento do local;
- Permite fixar a responsabilidade de lucro e de desempenho no comportamento local ou regional, além de encorajar os executivos a pensar em termos de sucesso de território;
- As características da empresa podem acompanhar adequadamente as variações de condições e características locais.

Desvantagens

- Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização: o enfoque territorial pode deixar em segundo plano a coordenação da empresa como um todo (aspectos de planejamento, execução e controle), em face do grau de liberdade e autonomia nas regiões;
- Enfraquece especialização funcional: a preocupação estritamente territorial concentra-se mais nos aspectos mercadológicos e de produção e quase não requer apoio dos especialistas (staff) da matriz da empresa.
- Duplicação de instalações e de funções;
- Em situações de instabilidade externa em determinada região, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho em função da possibilidade de desemprego ou prejuízo funcional.

Departamentalização por Clientes

- Agrupa as atividades de acordo com o tipo de pessoa/grupo/empresa para quem o trabalho é executado.
- É indicado quando a organização atende a grupos de clientes com necessidades bastante distintas (de acordo com idade, sexo, nível socioeconômico, etc.). Cada departamento serve a um grupo de clientes – os clientes são determinantes para o sucesso do negócio e requerem diferentes abordagens para vendas, produtos, serviços, etc.
- Estrutura a empresa “de fora para dentro” (extroversão), enquanto a departamentalização funcional, por exemplo, estrutura “de dentro para fora”.



Vantagens

- Atendimento personalizado: quando a satisfação do cliente é o aspecto mais crítico da organização, ou seja, quando um tipo de cliente é o mais importante, e os produtos e serviços devem ser adaptados às suas necessidades;

- Dispõe os executivos e todos os participantes da organização para satisfazer as necessidades e os requisitos dos clientes;
- Possibilita conhecimento e atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas de diferentes tipos de clientes.

Desvantagens

- As demais atividades da organização – produção, finanças – podem se tornar secundárias ou acessórias, em face da preocupação compulsiva com o cliente;
- Os demais objetivos da organização – lucratividade, produtividade – podem ser deixados de lado ou sacrificados;
- Pode gerar conflitos com outras áreas em função de tratamentos preferenciais a certos clientes.

Departamentalização por Processo

Processo é uma sequência de atividades inter-relacionadas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).

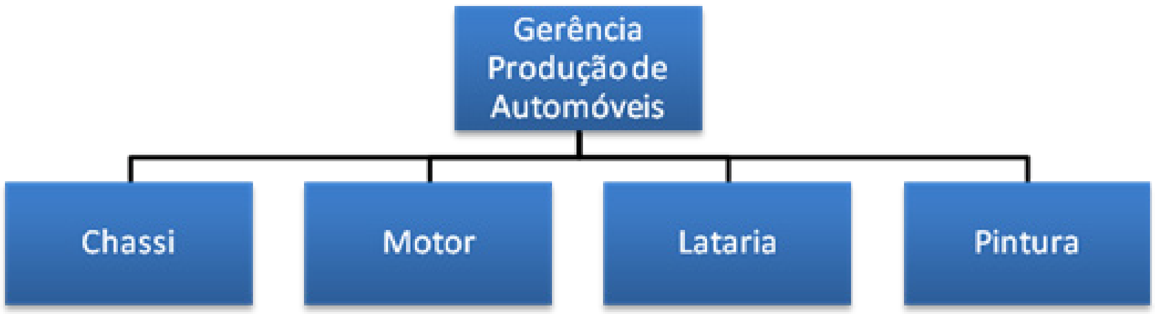
Seguindo esse conceito, a departamentalização por processos agrupa as atividades de acordo com as etapas de um processo. Também denominada departamentalização por fases do processo, por processamento ou por equipamento, nela cada departamento é responsável por uma fase do processo.

Ela é utilizada quando o produto final é tão complexo que se faz necessário fabricá-lo a partir da divisão em processos menores, com linhas de produção distintas. Ela representa a influência da tecnologia utilizada pela empresa em sua estrutura organizacional.

Os departamentos funcionam como elos de uma corrente, interligando as etapas de produção do início ao fim do processo. O resultado é uma estrutura horizontal direcionada para o atendimento das necessidades dos clientes.

A principal característica da organização por processos é ação coordenada entre os departamentos - as funções trabalham de forma coordenada, por meio de comunicação entre todos os departamentos envolvidos, para aumentar a eficiência ao longo de todo o processo.

Exemplo: indústria automobilística - uma linha de produção é um arranjo físico de máquinas e equipamentos. Essa linha define o agrupamento de pessoas e de materiais para processar as operações.



A departamentalização por Processos é semelhante à por produtos/serviços. A diferença é que na departamentalização por produtos/serviços o foco é o produto final, enquanto na abordagem por processos são focados os fluxos de trabalho em si, cada um gerando partes do produto final.

Vantagens

- Fixa a responsabilidade e a união dos esforços dos em determinado processo;
- Extrai vantagens econômicas oferecidas pela própria natureza do equipamento ou da tecnologia. A tecnologia passa a ser o foco e o ponto de referência para o agrupamento de unidades e posições.
- Maior especificação dos recursos alocados;
- Possibilidade de comunicação mais rápida de informações técnicas;
- Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo;
- Maiores níveis de produtividade e de qualidade.

Desvantagens

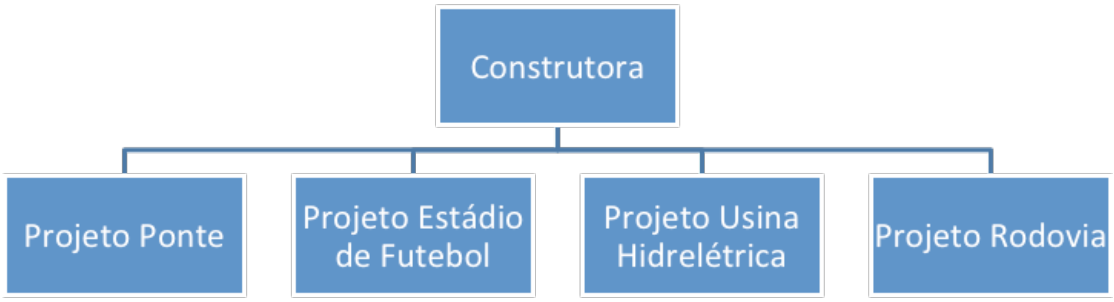
- Possibilidade de perda da visão global da interligação entre diferentes processos.
- Quando a tecnologia utilizada sofre mudanças e desenvolvimento revolucionários, a ponto de alterar profundamente os processos;
- Deve haver especial cuidado com a coordenação dos distintos processos.

Departamentalização por Projeto

Projeto é a união temporária de recursos (pessoas, materiais, finanças, tecnologia) para atingir um objetivo, sendo realizado conforme parâmetros predefinidos de tempo, custo, recursos e qualidade. Em outras palavras, projeto é um trabalho específico, com prazo para acabar e que, para sua realização, exige um esforço concentrado de pessoas e recursos sob a responsabilidade de um coordenador (gerente do projeto).

Exemplos de projetos: estádios de futebol, prédios, pontes, estradas, desenvolvimento de novas tecnologias, etc.

A departamentalização por projetos, portanto, é utilizada em empresas cujos produtos/serviços são complexos e envolvem grandes concentrações de recursos por um determinado tempo, que exigem tecnologia sofisticada, especialistas de diversas áreas e grande coordenação das atividades (por exemplo, uma construtora que realiza inúmeras obras ao mesmo tempo). É uma estrutura organizacional flexível/mutável - capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto – e focada em resultados.



A departamentalização por Processos é semelhante à por produtos/serviços. A diferença é que na departamentalização por produtos/serviços o foco é o produto final, enquanto na abordagem por processos são focados os fluxos de trabalho em si, cada um gerando partes do produto final.

Vantagens

- Foco no resultado – permite melhor atendimento das necessidades dos clientes;
- Alta responsabilização e engajamento da equipe e do gerente de projetos;
- Permite a concentração de recursos e especialistas para realizar um trabalho complexo;
- É uma estrutura organizacional flexível e mutável, que se adapta às necessidades de cada projeto;
- Melhoria no controle da execução – cumprimento de prazos e orçamentos.

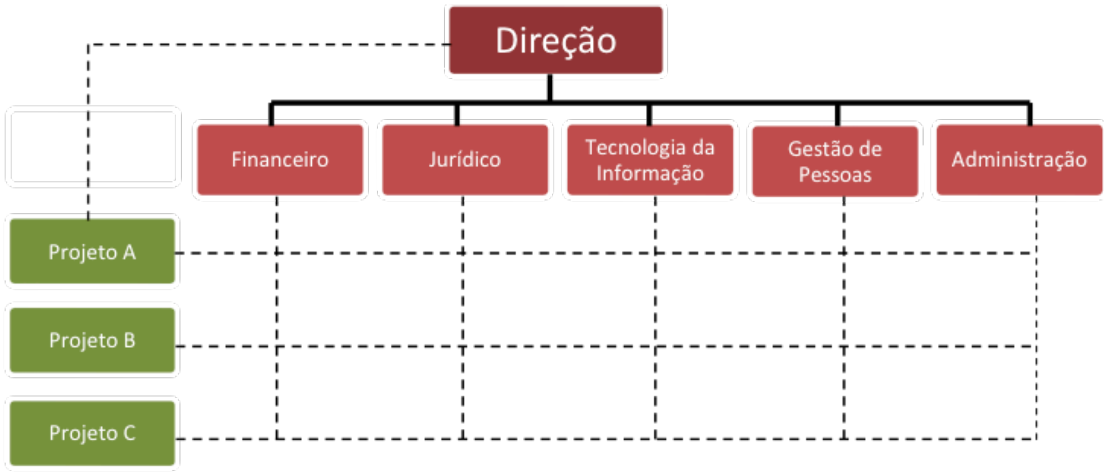
Desvantagens

- Isolamento da equipe no seu projeto - como cada equipe está focada em seu próprio projeto, não há comprometimento com a empresa e há dificuldade de comunicação entre os projetos realizados pela organização (dificuldade de coordenar políticas gerais);
- Em projetos muito grandes, podem ocorrer dificuldades no gerenciamento da equipe;
- Duplicação de esforços quando dois ou mais especialistas trabalham em um mesmo problema ou assunto, mas em projetos diferentes;
- Cada projeto é único, inédito, e envolve muitas habilidades e conhecimentos dispersos na empresa ao longo de seu ciclo de execução. Assim, quando termina uma fase, ou mesmo o projeto, a empresa pode ser obrigada a dispensar pessoal ou a paralisar máquinas e equipamentos se não tiver outro projeto em vista;

Departamentalização Matricial

Chama-se matricial, pois combina dois ou mais tipos de departamentalização, formando uma grade, conforme a figura a seguir.

Pode ser definida, também, como a **combinação da abordagem divisional com a funcional**, ou então, conforme o tipo mais comum, a **combinação da departamentalização funcional com a de projetos.**



Do ponto de vista evolutivo, a departamentalização matricial surgiu porque as formas tradicionais não eram eficazes para lidar com atividades complexas, envolvendo varias áreas do conhecimento e prazos determinados para sua realização. O desenho em matriz permite extrair vantagens e minimizar as fraquezas de ambas as estruturas (funcional e de produto/projeto).

As unidades de trabalho são os projetos, enquanto os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços, cedendo pessoas e outros recursos. Como a organização de cada projeto é temporária, após sua conclusão, as pessoas são alocadas em novos projetos ou então ficam exclusivamente em suas áreas funcionais.

Por ser uma estrutura híbrida, cada departamento passa a ter uma dupla subordinação (segue orientação dos gerentes funcionais e dos gerentes de produto/projeto simultaneamente), com isso, o princípio da unidade de comando deixa de existir.

A autonomia e o poder relativo de cada gestor seriam decorrentes da ênfase dada pela empresa aos projetos ou às funções tradicionais, gerando três possíveis estruturas:

- **Matricial forte:** ênfase nos projetos: possui muitas das características da organização por projeto. Podem ter gerentes de projetos com autoridade considerável e pessoal trabalhando para o projeto em tempo integral. O poder do gerente do projeto é soberano e as atividades funcionais ordinárias (RH, Marketing, etc.) ficam em segundo plano (quando não são terceirizadas).
- **Balanceada:** embora reconheça a necessidade de um gerente de projetos, não fornece a ele autoridade total e os recursos financeiros do projeto.
- **Matricial fraca:** ênfase funcional: mantém muitas das características de uma organização funcional e a função do gerente de projetos é mais parecida com a de um coordenador ou facilitador que com a de um gerente. Os gerentes funcionais possuem mais poder que os de projeto, criando grandes conflitos e dificultando o alcance dos resultados.

O quadro a seguir mostra as características das estruturas funcional, matricial e de projetos.

Estrutura da organização / Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Vantagens

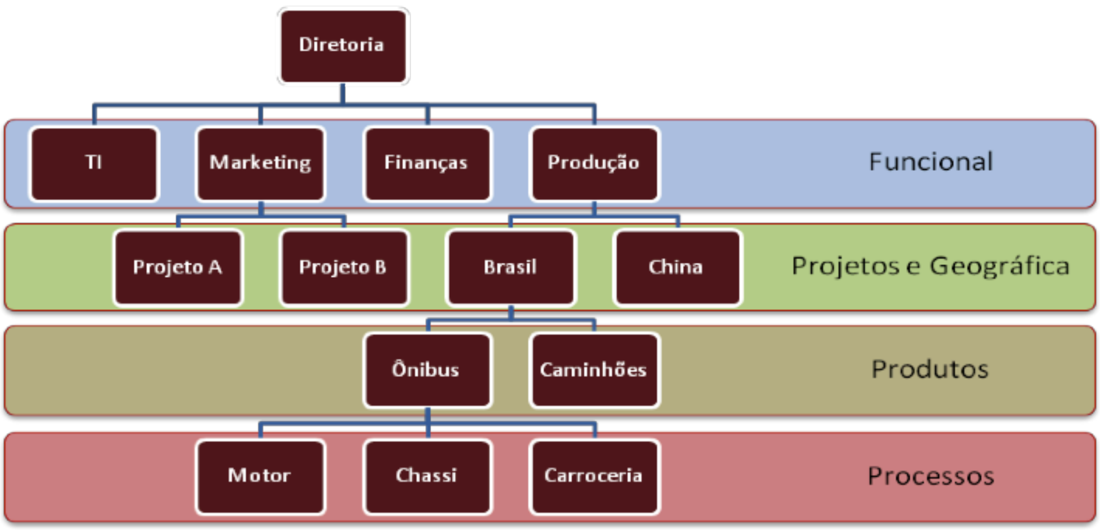
- Maior versatilidade e otimização dos recursos;
- Forma efetiva para conseguir resultados ou resolver problemas complexos;
- Mais fortemente orientada para resultados;
- Maior grau de especialização.

Desvantagens

- Ambiguidade de papéis e relações das pessoas - conflito de interesses entre linha e projeto;
- Duplicidade de autoridade e comando.

Departamentalização Mista

É praticamente impossível encontrar, na prática, a aplicação pura de um único tipo de departamentalização em toda uma empresa. Geralmente encontrar-se uma reunião de diversos tipos de departamentalização (abordagem multidivisional) em todos os níveis hierárquicos, a qual se denomina Departamentalização Mista ou Combinada.



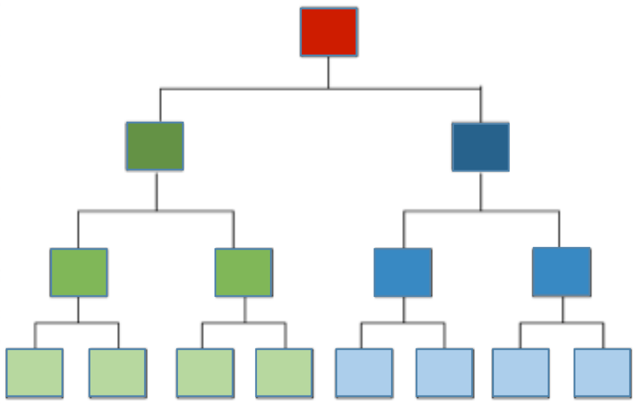
Há outros tipos menos difundidos de departamentalização (por quantidade, por turno, por área do conhecimento etc.), que acabam sendo cópias conceituais dos apresentados aqui e, por isso, não foram detalhados.

Slides – Departamentalização

Departamentalização

- O que é departamentalizar;
- Tipos de departamentalização;
- Vantagens e desvantagens de cada tipo.

Departamentalização



Departamentalização

Departamentalizar é agrupar as atividades e correspondentes recursos (humanos, materiais e tecnológicos) em unidades, de acordo com um critério específico de homogeneidade.

- Pode ocorrer em pequenas empresas, mas é uma característica típica das médias e grandes organizações;
  - Diretamente relacionada à complexidade das atividades.

Departamentalização

Princípios:

1- Maior uso
2- Maior interesse
3- Separação do controle
4- Supressão da concorrência

Abordagens:

1 – Funcional: especialização por função
2 – Divisional: unidades autônomas – divisão por objetivo/finalidade

Tipos/critérios:

- **Funcional**
- **Produtos ou Serviços**
- **Geográfica/Territorial**
- **Clientes**
- **Processos**
- **Projetos**
- **Matricial e Mista (multidivisional)**
- **Outros: quantidade, turno**

Departamentalização por função (funcional)

- Considerado o tipo mais comum.
- Segue o princípio da especialização: agrupa as atividades de acordo com as funções especializadas desenvolvidas dentro da organização.
- Indicada para situações estáveis: poucos tipos de produtos, atividades repetitivas e altamente especializadas, com pouca mudança e pouca necessidade de integração.



Departamentalização funcional

- Vantagens:
  - Especialização: agrupa vários especialistas e garante pleno uso das habilidades técnicas das pessoas;
  - Estabilidade nas atividades e relacionamentos;
  - Simplifica o treinamento e orienta as pessoas para uma atividade específica, concentrando suas competências.
  - Permite economia de escala pelo uso integrado de pessoas, máquinas e produção em massa;

Departamentalização funcional

- Desvantagens:
  - Visão parcial da organização: foco na especialidade em detrimento do objetivo organizacional global;
  - Reduz a cooperação e comunicação interdepartamental – a ênfase na própria área cria feudos de especialização;
  - Dificulta a adaptação e a flexibilidade: inadequada para ambiente e tecnologia em constante mudança;
  - Se o tamanho aumenta muito, pode ocorrer excessiva especialização (novas camadas funcionais e novos cargos especializados), tornando a estrutura complexa.

Departamentalização por produtos ou serviços

- Orientada para resultados dos produtos/serviços.
- Indicada quando as atividades inerentes a cada um dos produtos ou serviços possuem diferenciações significativas e, por isso, fica mais fácil administrar cada produto/serviço individualmente.
- Indicada para circunstâncias externas mutáveis.



Departamentalização por produtos ou serviços

- Vantagens:
  - Fortalece especialização no produto: fixa a responsabilidade de cada departamento para um produto/serviço ou linha de produto/serviço;
  - Facilita a coordenação interdepartamental dentro da divisão – a preocupação principal é o produto;
  - Permite maior flexibilidade: as unidades produtivas podem ser maiores ou menores, conforme as condições;
  - Facilita a inovação, pois requer cooperação e comunicação dos vários grupos que contribuem para gerar o produto;

Departamentalização por produtos ou serviços

- Desvantagens:
  - Enfraquece especialização funcional: dispersa os especialistas;
  - Duplicidade de atividades em cada linha de produto – aumenta custos operacionais;
  - Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização;
  - Em situações de instabilidade externa, pode gerar temores e ansiedades na força de trabalho, em função da possibilidade de desemprego;
  - Pode desestabilizar a estrutura caso um gerente de produto adquira muito poder.

Departamentalização geográfica (territorial)

- Ênfase territorial – cobertura geográfica: departamentos de acordo com o local de trabalho será desempenhado, ou então a área de mercado que será atendida pela empresa.
  - Todas atividades em determinado território são de responsabilidade de um departamento/gestor.
- Indicada quando o sucesso da organização depende do ajuste às condições e às necessidades de cada local e/ou região.



Departamentalização geográfica

- Vantagens:
  - Foco mercadológico: amplia a área de atuação, atingindo maior número de clientes / fornecedores;
  - Fortalece especialização quanto ao local: agilidade e vantagem competitiva pelo maior conhecimento do local;
  - Permite fixar a responsabilidade de lucro e de desempenho no comportamento local;
  - Ações mais rápidas: as características da empresa podem acompanhar adequadamente as variações locais.
- Desvantagens:
  - Dificuldade de coordenar políticas gerais da organização;
  - Enfraquece especialização funcional;
  - Duplicação de instalações e de funções;
  - Instabilidade local causa temores.

Departamentalização por Clientes

- Ênfase nas necessidades de cada tipo de cliente: características da pessoa/grupo/empresa para quem o trabalho é executado.
- Indicada quando a organização atende a grupos de clientes com necessidades bastante distintas (de acordo com idade, sexo, nível socioeconômico, etc.)
- Estruturação "de fora pra dentro".



Departamentalização por Clientes

- Vantagens:
  - Atendimento personalizado, conforme o tipo de cliente;
  - Concentração de recursos e conhecimentos sobre as distintas necessidades e exigências dos clientes.
  - Atendimento contínuo e rápido às necessidades específicas de diferentes tipos de clientes.
- Desvantagens:
  - As demais atividades da organização (produção, finanças) podem se tornar secundárias, devido à preocupação compulsiva com o cliente;
  - Os demais objetivos da organização (lucratividade, produtividade) podem ser deixados de lado ou sacrificados.
  - Pode gerar conflitos com outras áreas em função de tratamentos preferenciais a certos clientes.

Departamentalização por Processo

- As atividades são agrupadas de acordo com as etapas de um processo – elos de uma corrente.
- É utilizada quando o produto final é tão complexo que se faz necessário fabricá-lo a partir da divisão em processos menores.
- Estrutura horizontal – coordenação das atividades.



Departamentalização por Processo

- Vantagens:
  - Fixa a responsabilidade e gera união dos esforços do departamento em determinado processo;
  - Melhor uso da tecnologia;
  - Maior especificação dos recursos alocados;
  - Comunicação mais rápida;
  - Melhor coordenação e avaliação de cada parte do processo;
  - Maiores níveis de produtividade e de qualidade.
- Desvantagens:
  - Pode ocorrer a perda da visão global da interligação ou da coordenação entre diferentes processos.
  - Quando a tecnologia utilizada sofre mudanças extremas, a ponto de alterar profundamente o processo, este tipo de departamentalização mostra-se pouco flexível e adaptativo.

Departamentalização por Projeto

- Projeto = união de recursos por um período específico, para realizar um trabalho específico, sob a responsabilidade de um coordenador.
- Indicada para produtos/serviços complexos, que envolvem grandes concentrações de recursos por um determinado tempo, que exigem tecnologia sofisticada, especialistas de diversas áreas e grande coordenação das atividades.
  - É uma estrutura organizacional flexível;
  - As atividades e as pessoas são temporárias.

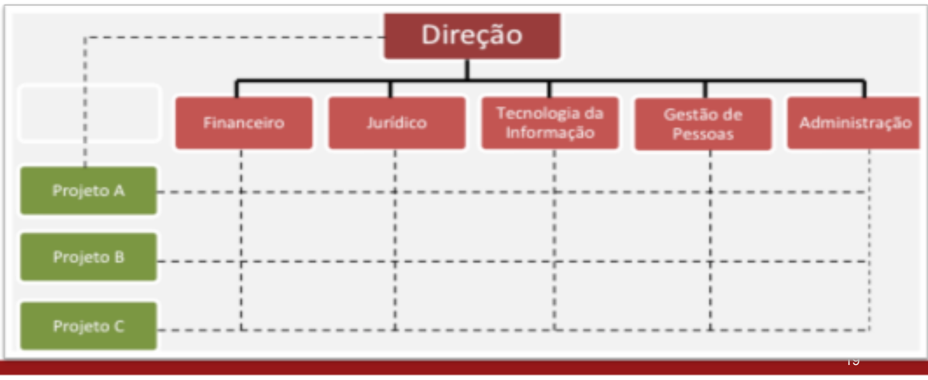


Departamentalização por Projeto

- Vantagens:
  - Foco no resultado;
  - Alta responsabilização e engajamento da equipe e do gerente;
  - Permite a concentração de recursos e especialistas para realizar um trabalho complexo;
  - Flexibilidade - capaz de adaptar-se às necessidades de cada projeto;
  - Melhoria no controle da execução – prazos, orçamento, qualidade.
- Desvantagens:
  - Isolamento das equipes nos projetos – falta de compromisso com a empresa e de comunicação entre projetos;
  - Dificuldades no gerenciamento da equipe em grandes projetos;
  - Duplicação de esforços/especialistas;
  - Incertezas quanto ao futuro quando acaba um projeto.

Departamentalização Matricial

- Sobreposição de dois ou mais tipos de departamentalização.
- Combina dois tipos de estrutura: abordagem divisional e funcional.
  - Tipo mais comum: funcional + projetos.



Departamentalização Matricial

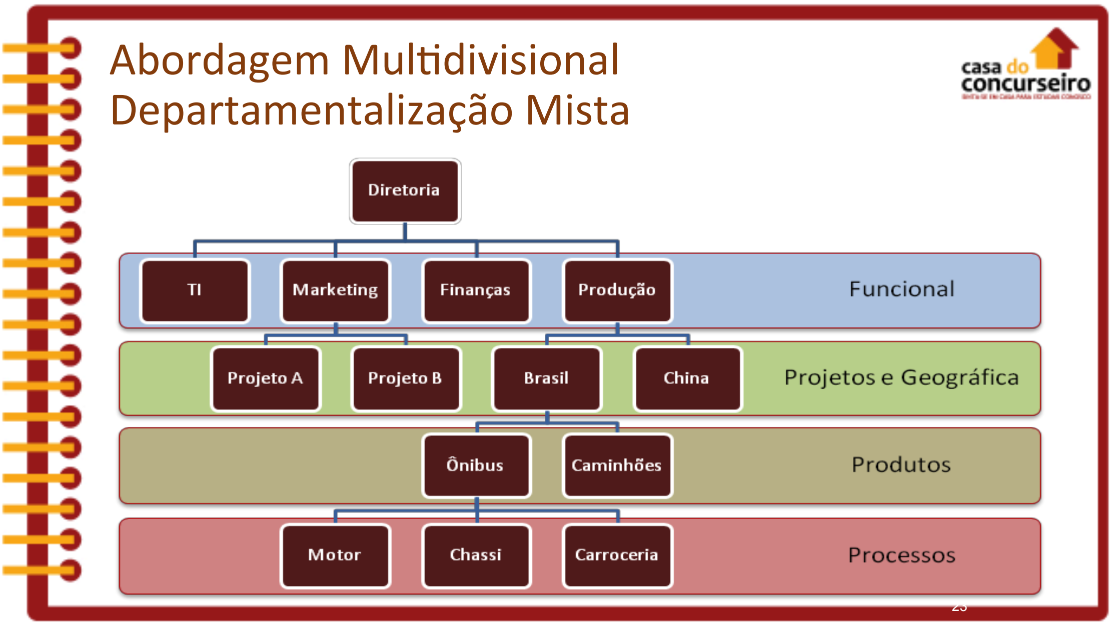
- Surgiu porque as formas tradicionais não eram eficazes em atividades complexas, envolvendo várias áreas do conhecimento e prazos restritos.
- Busca aproveitar vantagens e minimizar desvantagens das estruturas simples;
- As unidades de trabalho são os projetos, enquanto os órgãos permanentes (funcionais) atuam como prestadores de serviços;
  - Alocação temporária de pessoas nos projetos.
- Dupla subordinação:
  - Balanceada: autoridade dividida
  - Forte - de projetos: maior autoridade para o gerente de projetos
  - Fraca - funcional: maior autoridade para o gerente funcional

Departamentalização Matricial

Estrutura da organização / Características do projeto	Funcional	Matricial			Por projeto
		Fraca	Balanceada	Forte	
Autoridade do gerente de projetos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Disponibilidade de recursos	Pouca ou nenhuma	Limitada	Baixa a moderada	Moderada a alta	Alta a quase total
Quem controla o orçamento do projeto	Gerente funcional	Gerente funcional	Misto	Gerente de projetos	Gerente de projetos
Função do gerente de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral	Tempo integral
Equipe administrativa do gerenciamento de projetos	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo parcial	Tempo integral	Tempo integral

Departamentalização Matricial

- Vantagens
  - Maior versatilidade e otimização dos recursos humanos;
  - Forma efetiva para conseguir resultados ou resolver problemas complexos;
  - Mais fortemente orientada para resultados;
  - Maior grau de especialização nas atividades.
- Desvantagens
  - Dupla subordinação:
    - Conflito linha/projeto – ambiguidade de papéis das pessoas.
    - Duplicidade de autoridade e comando.


Abordagem Multidivisional
Departamentalização Mista
Diretoria
TI
Marketing
Finanças
Produção
Funcional
Projeto A
Projeto B
Brasil
China
Projetos e Geográfica
Ônibus
Caminhões
Produtos
Motor
Chassi
Carroceria
Processos

DIREÇÃO

Seguindo o fluxo do Processo Organizacional, logo após o Planejamento e a Organização tem-se a Direção, que é a função administrativa que trata das relações interpessoais dos gestores com seus respectivos subordinados.

Para que o planejamento e a organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação a ser dada às pessoas por meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação. A direção aciona e dinamiza a empresa, faz as coisas andarem e acontecerem.

A direção utiliza o relacionamento interpessoal do gestor com seus subordinados para realizar os objetivos da instituição. Constitui uma das mais complexas funções administrativas pelo fato de envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação, enfim todos os processos por meio dos quais os administradores procuram influenciar seus subordinados para que se comportem dentro das expectativas e consigam alcançar os objetivos da organização.

A base conceitual para a direção é a área do conhecimento denominada Comportamento Organizacional, que busca a compreensão do comportamento individual e dos grupos no ambiente de trabalho.

Dirigir, portanto, é lidar com conceitos voltados à Gestão de Pessoas: liderança, comunicação, incentivo, motivação, satisfação, capacitação, participação, etc. As pessoas precisam ser aplicadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam.

Todos os gestores da organização devem ser, em certo sentido, gestores de pessoas.

A Direção é aplicada em todos os níveis hierárquicos e também segue o princípio escalar: diretores dirigem gerentes, gerentes dirigem supervisores e supervisores dirigem funcionários etc.

Os três níveis de direção são:

Níveis de organização	Níveis de direção	Cargos Envolvidos	Abrangência
Institucional - Global	Direção	Diretores e altos executivos	A empresa ou áreas da empresa
Intermediário - Departamental	Gerência	Gerentes e pessoal no meio do campo	Cada departamento ou unidade da empresa
Operacional	Supervisores	Supervisores e encarregados	Cada grupo de pessoas ou tarefas

Há pouco tempo, um Departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista: contratava profissionais com experiência e conhecimento técnico, cuidava da folha de pagamento e pressupunha que bastava o poder hierárquico e o salário no final do mês para se alcançar a obediência dos funcionários e os resultados esperados.

Os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho e alcançar resultados para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Devido a isso, o papel das pessoas nas organizações foi revisto: deixaram de ser recursos (ou custos) e assumiram uma posição estratégica.

Em outras palavras, no início do processo de industrialização, as pessoas eram vistas como um custo, um "mal necessário" às empresas. Hoje em dia, essa visão mudou e as pessoas são vistas no ambiente de trabalho como: seres humanos, agentes ativos e inteligentes, parceiros da organização.

Nesse contexto moderno, portanto, a **Gestão de Pessoas é o conjunto de políticas e práticas necessárias para cuidar do capital humano da organização, capital este que contribui com seus conhecimentos, habilidades e capacidades para o alcance dos objetivos institucionais.**

Pessoas como recursos	Pessoas como parceiros
• Empregados isolados nos cargos	• Colaboradores agrupados em equipes
• Horário rigidamente estabelecido	• Metas negociadas e compartilhadas
• Preocupação com normas e regras	• Preocupação com resultados
• Subordinação ao chefe	• Atendimento e satisfação ao cliente
• Fidelidade à organização	• Vinculação à missão e à visão
• Dependência da chefia	• Independência com colegas e equipes
• Alienação à organização	• Participação e comprometimento
• Ênfase na especialização	• Ênfase na ética e na responsabilidade
• Executoras de tarefas	• Fornecedoras de atividade
• Ênfase nas destrezas manuais	• Ênfase no conhecimento
• Mão-de-obra	• Inteligência e talento

A evolução supracitada é condizente com as Teorias X e Y de Douglas McGregor. O autor pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados. Segundo ele, os gestores tendem a desenvolver um conjunto de crenças ou ideias sobre os empregados, as quais podem ser divididas em dois grupos, com visões antagônicas – a Teoria X e a Teoria Y.

- De acordo com os pressupostos da Teoria X, as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa. Se o gestor tem essa visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais controlador e repressor, a tratar os subordinados de modo mais rígido, a ser autocrático, a não delegar responsabilidades.
- Nas pressuposições da Teoria Y, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, portanto, as pessoas: são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes. Como o gestor acredita no potencial dos funcionários, ele incentiva a participação, delega poderes e cria um ambiente mais democrático e empreendedor.

Administração pela Teoria X	Administração pela Teoria Y
• Vigilância e fiscalização das pessoas • Desconfiança nas pessoas • Imposição de regras e regulamentos • Descrédito nas pessoas • Centralização das decisões na cúpula • Atividade rotineira para as pessoas • Autocracia e comando • Pessoas como recursos produtivos	• Autocontrole e autodireção • Confiança nas pessoas • Liberdade autonomia • Delegação de responsabilidades • Descentralização das decisões na base • Atividade criativa para as pessoas • Democracia e participação • Pessoas como parceiros da organização

LIDERANÇA

Liderança é a capacidade de influenciar o comportamento de outra pessoa através da adesão da mesma a um princípio, a uma meta ou a uma determinada missão.

Em outras palavras, é a capacidade de influenciar as pessoas a alcançar objetivos, portanto, envolve competências interpessoais, inerentes às relações humanas.

A liderança é diferente da autoridade formal: enquanto a autoridade formal advém da posição ou do cargo ocupado na hierarquia - quando um funcionário obedece ao chefe, ele o faz por que é obrigado - a liderança advém do consentimento, ou seja, não depende de hierarquia, tampouco parte do uso de sanções (coerção) como mecanismo de convencimento. Todo bom chefe deve ser um líder, porém, nem todo líder é um chefe.

Para não ser confundida com manipulação, uma liderança autêntica deve ter como fundamentos a ética e a confiança.

A liderança não é uma qualidade pessoal singular. Algumas vezes o líder emerge naturalmente, outras ele é escolhido devido à necessidade de liderança em um grupo. Ao mesmo tempo, as características que levam uma pessoa a ser aceita como líder em um grupo são limitadas a este grupo.

A liderança, portanto, é um fenômeno tipicamente social, um tipo de influência entre pessoas, realizada por meio de um processo de comunicação, que ocorre em determinada situação e busca alcançar objetivos específicos. Neste contexto, l**iderança envolve relações, comunicação e metas.**

Segundo McGregor, a liderança é um processo social complexo, no qual interagem **quatro variáveis** ou componentes:

1. as motivações dos liderados – ela é legitimada pelo atendimento das expectativas do grupo de liderados;

2. a tarefa ou missão – o que liga o líder aos seguidores é uma tarefa ou missão. Sem missão, não há liderança; apenas influência ou popularidade;

3. o líder – pessoa com certos traços de personalidade, motivações e habilidades;

4. a conjuntura – contexto, meio organizacional no qual ocorre a relação líder-liderados. Esse meio influencia o comportamento do líder e dos liderados e define o modelo de liderança a ser seguido (ex: ser líder em uma organização militar X ser líder de uma equipe esportiva).

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis dos Líderes

Diversos estudos, conduzidos ao longo do século XX, procuraram identificar distintas habilidades, atividades, papéis e poderes exercidos pelos gestores (administrados, gerentes, líderes) das organizações.

Poderes

Segundo French e Raven, existem cinco tipos de poder que um líder pode possuir:

- Legítimo: autoridade formal, poder do cargo ocupado;
- Coerção: poder de punição, temor;
- Recompensa: poder de recompensar as atitudes, baseado nas necessidades;
- Referência: carisma, identificação com o líder;
- Perito ou Conhecimento: baseado na competência técnica, especialidade, aptidão.

Fontes de poder

Poder da posição Baseado nas coisas que o administrador pode oferecer aos outros	Poder pessoal Baseado nas maneiras pelas quais o administrador é visto pelos outros
Recompensas: "se você fizer o que eu mando, eu lhe dou uma recompensa" **Coerção**: "se você não fizer o que eu mando, eu punirei você" **Legitimado**: "como eu sou o chefe, você tem de fazer o que eu mando"	**Competência**: como fonte de conhecimento e de informação especial **Referência**: como um indivíduo com o qual as pessoas gostam de se identificar

Atividades (Fred Luthans)

1. **Funções gerenciais**: tomar decisões, planejar e controlar.

2. **Comunicação**: trocar e processar informações; processar documentação.

3. **Administrar recursos humanos**: motivar, resolver conflitos, alocar pessoal, treinar.

4. **Relacionamento (networking)**: manter relações sociais, fazer política, interagir.

Papéis (Mintzberg)

Henry Mintzberg criou uma classificação dos dez papéis dos gestores, dividindo-os em três categorias:

1. Papéis interpessoais (relacionamento):

a) Figura de proa – símbolo, representante, o relações-públicas.

b) Líder – relação de influência e motivação.

c) Ligação – facilita a relação intra e entre áreas.

2. Papéis de informação:

a) Monitor – receber e lidar com informações de diversas fontes.

b) Disseminador – transferência de informações de fora (ambiente) para dentro da organização e também entre pessoas e áreas.

c) Porta-voz – transmissão de informações para fora (ambiente).

3. Papéis de decisão:

a) Empreendedor (entrepreneur) – iniciador e planejador de mudanças.

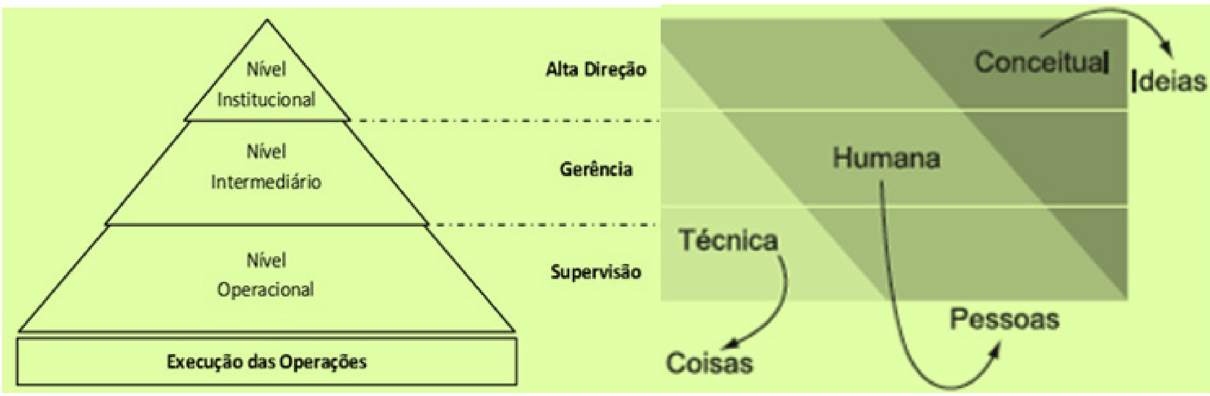
b) Solucionador de problemas – gerenciador de turbulências e de distúrbios.

c) Negociador – com pessoas ou outras organizações.

d) Administrador (alocador) de recursos – tempo, pessoas, materiais etc.

Habilidades Gerenciais (Katz)

Robert L. Katz dividiu as habilidades gerenciais em três categorias:



Habilidade técnica – capacidade de aplicação de conhecimentos e habilidades específicas. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade.

Habilidade humana – capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas. A compreensão das pessoas e de suas necessidades, interesses e atitudes.

Habilidade conceitual – capacidade cognitiva de analisar informações, compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo, além de usar o intelecto para formular

estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

A figura mostra que todos os gestores da organização devem ser, em certo sentido, gestores de pessoas.

Henry Mintzberg também definiu algumas habilidades, associando-as diretamente aos papéis gerenciais que criou: relacionamento com colegas; liderança; resolução de conflitos; processamento de informações; tomar decisões em condições de ambiguidade; alocação de recursos; empreendedor; capacidade de introspecção.

Teorias

As teorias relevam diferentes abordagens sobre o tema Liderança. Há três abordagens mais comuns:

1. Traços de personalidade – foco nas características pessoais do líder.

2. Comportamentais – foco nos estilos (maneiras) de liderar os seguidores.

3. Contingenciais (situacionais) – foco na adaptação do líder às diferentes situações/contextos.

Teoria dos Traços de Personalidade

Essa abordagem teve grande força na década de 30. Segundo ela, o líder "nasce feito" e apresenta características marcantes de personalidade, que o distinguem das demais pessoas. Certos indivíduos possuem uma combinação especial de traços de personalidade que podem ser definidos e utilizados para identificar futuros líderes. Alguns exemplos de traços de personalidade:

- Físicos: energia, aparência, altura, etc.
- Intelectuais: adaptabilidade, iniciativa, entusiasmo e autoconfiança.
- Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
- Relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

Estudos mais recentes mostraram que os traços pessoais poderiam prever o surgimento da liderança, mas não indicam qual tipo de líder é mais eficaz ou ineficaz.

Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)

Esta abordagem surgiu na década de 40 e se refere ao que o líder faz, isto é, ao estilo de comportamento adotado para liderar. Tais teorias sugerem que é possível treinar pessoas para serem líderes, ou seja, a liderança deixava de ser uma característica inata e passava a ser algo que pudesse ser adquirido, construído. Há inúmeros estudos, cada um com suas particularidades. Os principais são:

Teoria X e Y (McGregor)

É considerada, por alguns, uma teoria de liderança, por outros, uma teoria de motivação.

Douglas McGregor pôs em evidência a filosofia do gestor sobre a natureza humana e a sua relação com a motivação dos subordinados.

Os gestores tendem a desenvolver um conjunto de crenças ou ideias sobre os empregados, as quais podem ser divididas em dois grupos, com visões antagônicas – a Teoria X e a Teoria Y.

- De acordo com os pressupostos da **Teoria X**, as pessoas: são preguiçosas e indolentes; evitam o trabalho; evitam a responsabilidade para se sentirem mais seguras; precisam ser controladas e dirigidas; são ingênuas e sem iniciativa.

Se o gestor tem essa visão negativa das pessoas, ele tende a ser mais controlador e repressor, a tratar os subordinados de modo mais rígido, a ser autocrático, a não delegar responsabilidades.

- Nas pressuposições da **Teoria Y**, o trabalho é uma atividade tão natural como brincar ou descansar, portanto, as pessoas: são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

Como o gestor acredita no potencial dos funcionários, ele incentiva a participação, delega poderes e cria um ambiente mais democrático e empreendedor.

Três Estilos (White e Lippitt)

Os autores fizeram uma pesquisa para verificar o impacto e o clima social resultante do uso de três estilos diferentes de liderança: autocrática, democrática e liberal (laissez-faire).

I – Liderança Autocrática: apenas o líder fixa as diretrizes, determina as ações e as técnicas para a execução das tarefas, sem qualquer participação do grupo.

II – Liderança Democrática: as diretrizes e tarefas são debatidas pelo grupo, o qual é estimulado, assistido e mediado pelo líder.

III – Liderança Liberal (laissez-faire): há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.



A pesquisa verificou que: grupos submetidos à liderança autocrática apresentaram maior volume de trabalho, mas também maior tensão, frustração e agressividade. Sob liderança democrática, o nível de produção foi menor, porém com maior qualidade, satisfação e comprometimento das pessoas. Sob liderança liberal, houve mau desempenho qualitativo e quantitativo, com forte individualismo, insatisfação e desrespeito ao líder.

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)

Rensis Likert participou de estudos realizados na Universidade de Michigan, os quais buscavam comparar a eficácia dos grupos de acordo com o comportamento do líder. Os pesquisadores identificaram **dois tipos de comportamento**, denominados **Orientação para o Empregado** (foco nos funcionários, nas pessoas) e **Orientação para a Produção** (foco no trabalho, nas tarefas).

- Líder orientado para a Produção: focado na atividade rotineira do trabalho, enfatizando seus aspectos técnicos, metódicos e práticos, caracterizado por forte pressão e supervisão da produção.

- Líder orientado para o Funcionário: mais voltado para os aspectos humanos do trabalho, com foco no relacionamento interpessoal e num ambiente de trabalho que proporcione o desenvolvimento eficaz da equipe.

Líder orientado para as tarefas	Líder orientado para as pessoas
• Comportamento orientado para a finalização do trabalho	• Comportamento orientado para apoiar e suportar as pessoas no trabalho
• Planeja e estabelece como o trabalho será feito	• Atua como apoio e retaguarda para os subordinados
• Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado	• Desenvolve relações sociais com os subordinados
• Define claramente os padrões de trabalho	• Respeita os sentimentos das pessoas
• Procura completar o trabalho	• É sensível quanto às necessidades
• Monitora os resultados do desempenho	• Mostra confiança nos seguidores
• Preocupa-se com o trabalho, os métodos, os processos, as regras e os regulamentos	• Preocupa-se com as pessoas, os seus sentimentos, as aspirações, as necessidades e as emoções

Os resultados da pesquisa foram favoráveis aos líderes orientados para os funcionários. Este tipo de liderança obteve índices maiores de produtividade e de satisfação com o trabalho.

Likert também analisou quatro fatores da administração (processo de decisão, comunicações, relacionamento interpessoal e sistemas de recompensas e punições) e, com base nos resultados, definiu uma escala com **quatro estilos de liderança**:

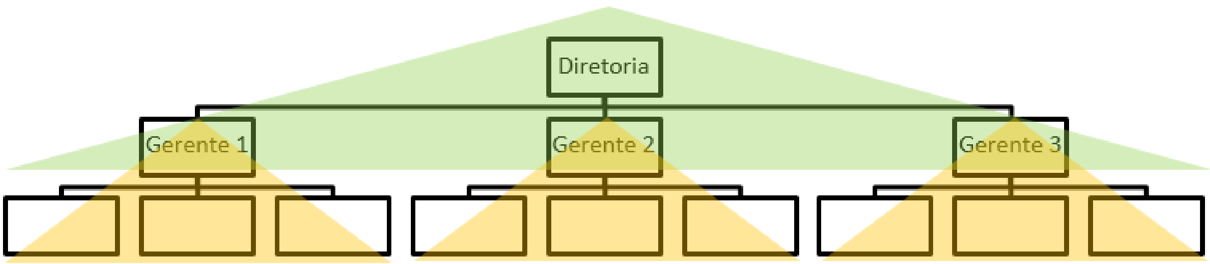
1. **Autoritário coercitivo**: típico da chefia tradicional - hierárquica, centralizadora, autocrática baseada na punição e no medo.

2. **Autoritário benevolente**: também típico da chefia tradicional, ainda centralizador de decisões, porém com certas recompensas materiais.

3. **Consultivo**: um pouco menos autocrático. Algumas decisões são delegadas e outras ocorrem no topo, mas há consulta aos funcionários - comunicação vertical descendente e ascendente.

4. **Participativo**: é o mais democrático. Há delegação das decisões às equipes e incentivo ao trabalho e relacionamento em grupo. A comunicação flui vertical e horizontalmente.

Por fim, Likert caracteriza os administradores da gerência intermediária como **Pinos de Ligação** de uma camada hierárquica para outra – pessoas com capacidade de representar um grupo, fazendo a integração das pessoas e destas com a organização. Para ele, a liderança é a capacidade de exercer influência, seja como líder (para baixo), seja como subordinado (para cima).



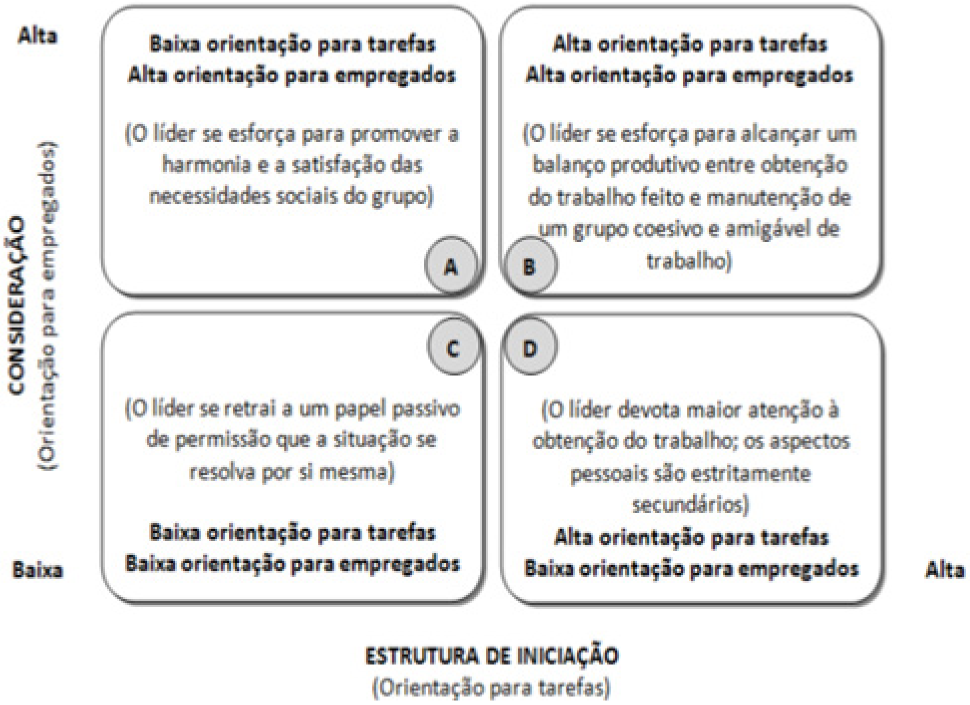
Estudos da Universidade de Ohio

Na mesma época do estudo da Universidade de Michigan e com objetivos muito semelhantes, pesquisadores da Universidade de Ohio identificaram várias dimensões interdependentes do comportamento do líder e, ao final do estudo, caracterizaram em somente duas dimensões: Estrutura de Iniciação e a de Consideração.

Estrutura de Iniciação: se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos. É focada nas tarefas, no estabelecimento de padrões detalhados e de rotinas. Como o próprio nome traduz, o líder define objetivos e trabalha estruturando e organizando as tarefas para que estas sejam alcançadas da melhor forma pelos subordinados.

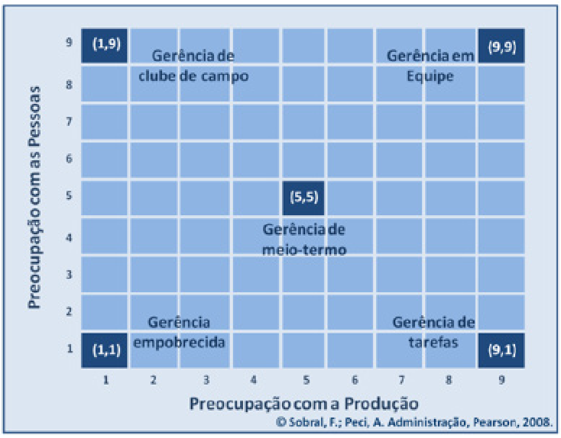
Consideração: descrita como a extensão em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles. O líder se preocupa mais em estabelecer bons relacionamentos entre pessoas no trabalho ou no grupo, demonstrando apoio, apreço, confiança, e consideração pelos seus colaboradores e agindo de modo a proporcionar a cooperação e o consenso de todos para as atividades a serem desenvolvidas.

Dessas duas dimensões do comportamento do líder, foram desmembrados quatro tipos de estilos, conforme a combinação entre o grau de estrutura e de consideração.



<u>Visão Bidimensional – Grade Gerencial (Blake e Mouton)</u>

A origem deste trabalho teve como base as pesquisas realizadas pelas Universidades de Ohio e Michigan, que demonstravam duas dimensões do comportamento do líder que eram considerados estilos opostos (foco nas pessoas X foco nas tarefas). Porém, com o desenvolvimento das pesquisas sobre a liderança, verificou-se que as tarefas e as pessoas não são polos opostos, mas limites (dimensões) de um mesmo território: o líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente, podendo ser eficaz ou ineficaz tanto na dimensão da tarefa quanto na dimensão das pessoas.



Blake e Mouton desenvolveram a ideia da Grade Gerencial (managerial grid, ou grade da liderança) de acordo com esse modelo explicativo de liderança. A grade gerencial pressupõe que o administrador está sempre voltado para dois assuntos: tarefa (a produção, os resultados dos esforços) e pessoas (colegas e/ou subordinados).

A grade é um diagrama que apresenta uma variável relacionada à produção (eixo x), e outra variável relacionada às pessoas (eixo y), com intervalos ordenados de 1 a 9 (1 é a menor intensidade; 9 a maior; 5 é um grau intermediário). A matriz bidimensional comporta 81 posições (nove por nove) ao longo da qual estão distribuídos os tipos de gerenciamento identificados pelos pesquisadores.

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras Intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas.	Pouco envolvimento e pouco comprometimento.	Isolamento. Falta de Coordenação íntergrupal.
1.9	Enfatiza as pessoas com mínima preocupação com a produção.	Comportamento Superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum.	Coexistência pacifica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia.
9.1	Ênfase na produção com mínima preocupação com as pessoas.	Não há participação das pessoas.	Hostilidade intergrupal. Suspeita a desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder.
5.5	Estilo do meio termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço.	Meio caminho e acomodações que deixa todos descontentes.	Trégua inquieta. Transigência rateio e acomodações para manter a paz.
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e nas pessoas.	Elevada participação e envolvimento. Comprometimento das pessoas.	Comunicação abertas e francas flexibilidade e altitude para o tratamento construtivo dos problemas.

Teorias Situacionais

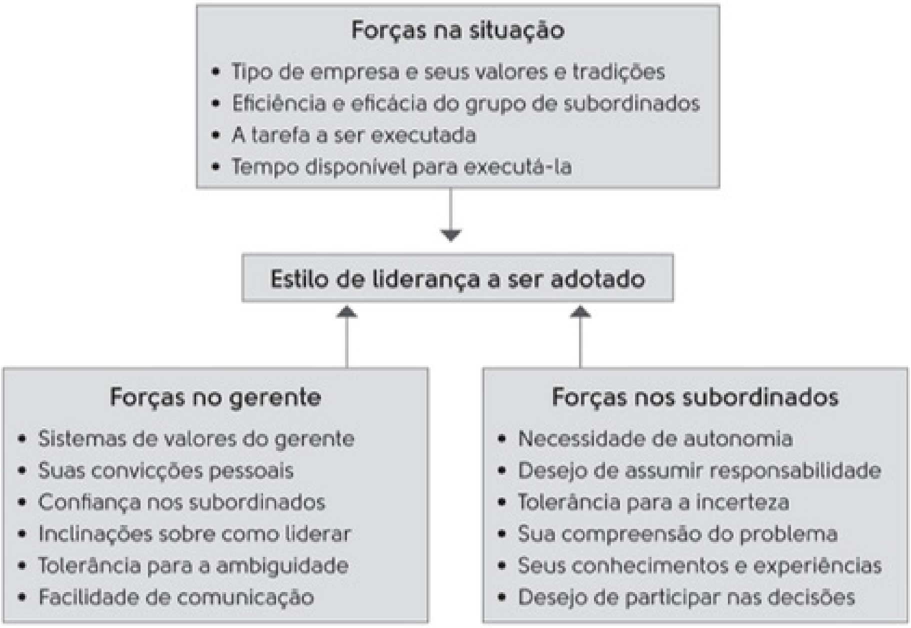
O verdadeiro líder é aquele que é capaz de se ajustar a um grupo particular de pessoas sob condições extremamente variadas (contextos, ambientes, tarefas, objetivos, etc.).

Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

Obs: alguns autores consideram esta teoria dentro da abordagem Comportamental, outros, dentro da abordagem Contingencial.

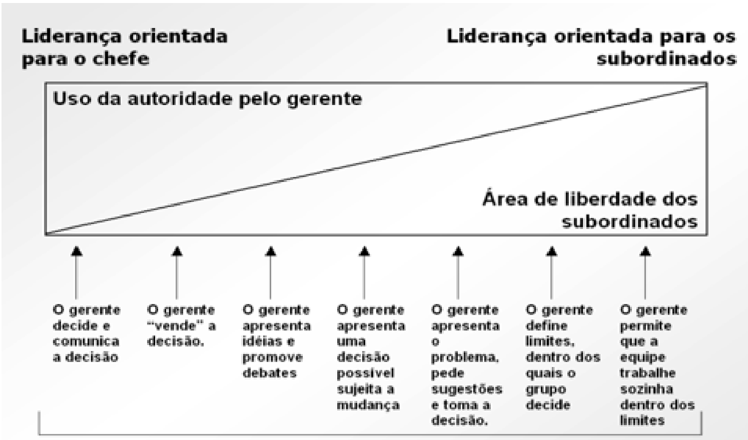
Para criar este modelo, os autores se basearam no pressuposto de que a escolha de um estilo de liderança eficaz está intimamente ligada a **três fatores: forças no líder** (sua experiência, personalidade e conhecimento); **forças nos subordinados** (sua responsabilidade, educação e habilidades); e **forças na situação** (a organização, a complexidade do ambiente e as situações gerais).

Os líderes de sucesso seriam aqueles que conseguem colocar em evidencia as forças que são mais importantes para o seu comportamento no momento adequado, bem como manter uma boa interação com os subordinados, a organização e as pressões do ambiente.



Tannenbaum e Schmidt criaram um continuum de liderança (uma espécie de régua) que consiste em uma faixa composta de sete atitudes possíveis para um gerente.

As atitudes de um líder variam conforme a situação. No extremo esquerdo da régua, o administrador (ou líder) toma as decisões e apenas as anuncia; no extremo direito, o administrador toma decisões em acordo com os subordinados.



Este *Continuum* de Comportamento de Liderança (ou do Administrador), portanto, estabelece sete estilos que a liderança pode seguir, de acordo com o grau de centralização ou descentralização de poder decisório nas mãos do líder.

<u>Modelo de Fiedler</u>

O desempenho eficaz do grupo depende da combinação apropriada entre o estilo de interagir do líder com seus subordinados e o grau em que a situação dá controle e poder de influência ao líder.

Fiedler dividiu seu modelo em 3 etapas:

1. <u>Identificando o modelo de liderança</u>: é feito por meio do **questionário do colega de quem menos gosto** (tradução do inglês LPC – Least Prefered Coworker). Os respondentes são convidados a refletir sobre o seu colega de trabalho menos preferido, ou seja, aquele com quem tiveram maior dificuldade a trabalhar. Depois devem responder ao questionário,

composto por 16 adjetivos contrastantes (ex: agradável-desagradável, eficiente-ineficiente, aberto-fechado), atribuindo notas de 1 a 8 para as características. Se a pontuação for alta (focada nos termos favoráveis) então a pessoa é orientada para relacionamento. Se a pontuação for baixa (predominância de termos desfavoráveis), então a pessoa é orientada para a tarefa.

Esta etapa está baseada na suposição do autor de que o estilo de liderança de cada pessoa é único.

2. <u>Definindo a situação</u>: de acordo com o autor, **três fatores situacionais** chave determinam a eficácia da liderança:

a) **Relações líder-liderado**: o grau de segurança, confiança e respeito que os subordinados têm por seu líder;

b) **Estrutura da tarefa**: o grau de procedimentos que as missões de trabalho têm (isto é, estruturadas ou desestruturadas); e

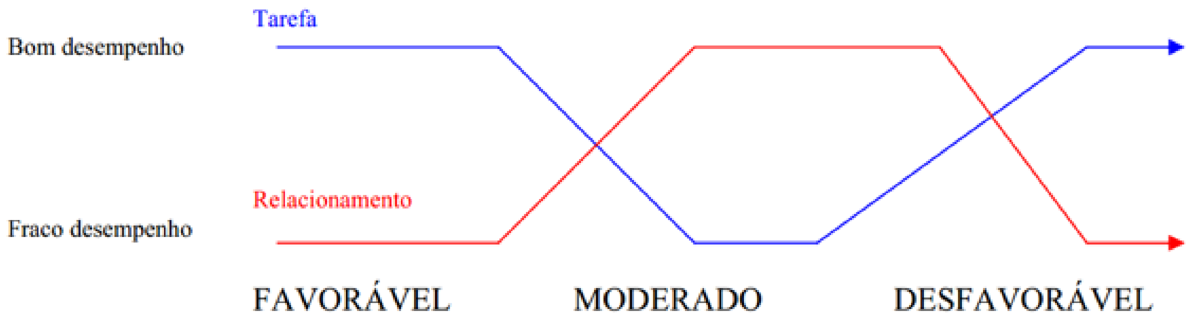
c) **Poder da posição**: o grau de influência que o líder tem sobre as variáveis de poder como contratações, demissões, atos disciplinadores, promoções e aumentos de salário.

Cada uma destas variáveis recebe uma avaliação (boa/má, alto/baixo e forte/fraco respectivamente), gerando 8 combinações.

Fatores Situacionais	Favorabilidade Situacional	Desfavorabilidade Situacional
Poder de posição do lider	Maior poder de posição; Muita autoridade formal; Alto nível hierárquico.	Menor poder de posição; Pouca autoridade formal; Baixo nível hierárquico.
Estrutura da tarefa	Tarefa estruturada, rotineira e programada; Fácil de desempenhar, executar e aprender.	Tarefa não estruturada, variada e não programada difícil de desempenhar, executar e aprender.
Relações entre líder e membros	Bom relacionamento entre líder e os membros do grupo.	Pobre relacionamento entre líder e os membros do grupo.

3. <u>Combinando os lideres com a situação</u>: nesta etapa combinam-se os estilos de liderança (etapa 1) com a situação em que o líder se encontra (etapa 2).

Pesquisas realizadas identificaram os líderes orientados para a tarefa como tendo um melhor desempenho em situações muito favoráveis ou muito desfavoráveis. Líderes orientados para relacionamentos se saíam melhor em situações moderadamente favoráveis.



grau	1	2	3	4	5	6	7	8
relação líder/liderado	boa	boa	boa	boa	pobre	pobre	pobre	pobre
estruturação da tarefa	elevada	elevada	baixa	baixa	elevada	elevada	baixa	baixa
poder de posição	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco

Modelo de Hersey & Blanchard

O modelo faz uma relação entre a maturidade do funcionário e a necessidade de ação por parte do líder. O sucesso da liderança é alcançado por meio da escolha do estilo adequado, o qual depende do nível de maturidade (prontidão) do funcionário.

A maturidade é definida como o desejo de realização, a vontade de aceitar responsabilidade e a capacidade/experiência relacionada ao trabalho dos subordinados.

Hersey e Blanchard identificaram quatro estilos ou formas de liderança, caracterizados pela representação da letra "E" e por palavras-chave: determinar (comando), persuadir (venda), compartilhar (participação) e delegar. Esses estilos fazem correspondência com o nível de maturidade dos subordinados, que variam do nível de pouca maturidade (M1), ao nível em que os subordinados são capazes de assumir responsabilidades (M4).



A imaturidade (M1) deve ser gerenciada por meio do uso forte da autoridade e do foco nas tarefas, com pouca ênfase no relacionamento (dar ordens - E1).

M2 caracteriza pessoas com elevada vontade de assumir responsabilidades, mas pouca experiência ou conhecimento, as quais devem, dessa forma, o líder precisa ser ao mesmo tempo diretivo e oferecer o apoio emocional (E2).

Em M3, as pessoas têm grande competência, mas pouco interesse em assumir responsabilidades, devido a sentimentos de insegurança ou desmotivação, por isso, o líder orienta-se fortemente para o relacionamento, com pouca ênfase na tarefa (E3). Quanto mais maduro o seguidor, menos intenso deve ser o uso da autoridade pelo líder e mais intensa a orientação para o relacionamento (E2 e E3).

Para um liderado altamente maduro (M4), não é necessário comportamento forte de tarefa, tampouco de relacionamento (E4), pois este tipo de funcionário altamente maduro possui as condições ideais para assumir responsabilidades – competência e motivação.

Teoria 3D (Reddin)

Os modelos bidimensionais não vinham explicando a contento o processo de liderança. Alguns pesquisadores, então, passaram a acrescentar uma terceira dimensão, ou variável de análise do comportamento. A teoria de Reddin, ou da Eficácia Gerencial, tem esse nome justamente por acrescentar uma 3ª dimensão, a Eficácia.

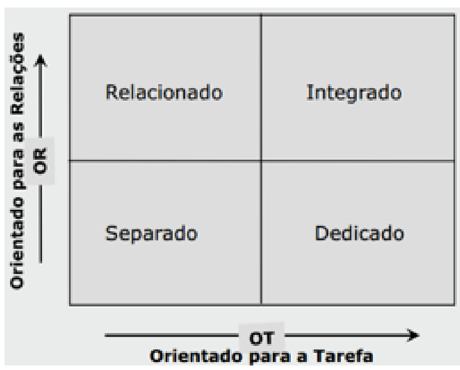
Segundo o autor, a principal função do administrador é ser eficaz (ou seja, atingir os resultados). O administrador deve ser eficaz em uma variedade de situações e a sua eficácia poder ser medida na proporção em que ele é capaz de transformar o seu estilo de maneira apropriada, em situação de mudança.

As **três habilidades gerencias básicas** são:

- Sensitividade situacional - É a habilidade para diagnosticar as situações e as forças que jogam na situação.
- Flexibilidade de estilo - É habilidade de se adequar às forças em jogo, devidamente analisadas e diagnosticadas.
- Destreza de gerência situacional - É a habilidade de gestão situacional, ou seja, a capacidade de modificar a situação que deve ser modificada.

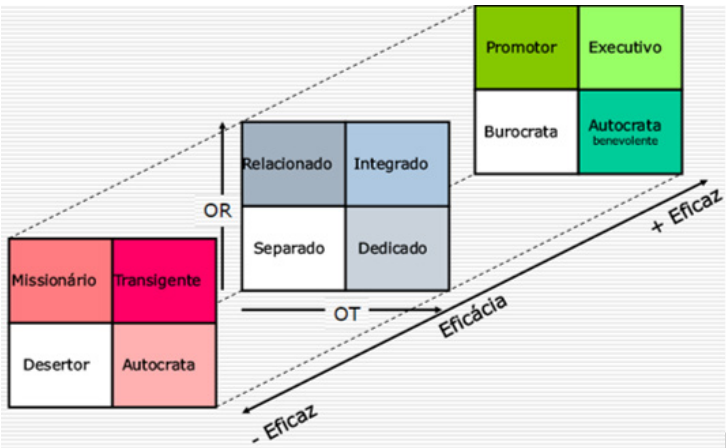
O modelo de Reddin parte dos dois elementos (Orientação para Tarefa e Orientação para Relacionamentos) para definir **quatro estilos gerenciais básicos:**

- Relacionado: se orienta exclusivamente para as relações que estabelece entre as pessoas;
- Dedicado: dá ênfase às tarefas a serem realizadas;
- Separado: tem uma atuação deficitária tanto no que diz respeito às inter-relações, quanto à realização das tarefas.
- Integrado: consegue conjugar, de forma concomitante, uma atuação eficaz tanto voltada para a relação entre as pessoas quanto para a realização das tarefas.



Não há um estilo ideal. Cada situação requer uma estratégia própria. O gerente deve modificar seu estilo em conformidade com a exigência da situação, de forma a ser eficaz. Percebe-se, portanto, que a Teoria 3D não dá uma direção (não propõe um estilo ideal), ela apenas ressalta que o gerente deve buscar a eficácia.

Os quatro estilos básicos têm um equivalente mais eficaz e outro menos eficaz, dando lugar a oito estilos gerenciais.



	Eficaz	Não Eficaz
Líder Integrado	Executivo: voltado para resultados e pessoas, é desafiador.	Transigente: tolerante com algumas atitudes ou comportamentos na equipe, correndo riscos de assumir atitudes ambíguas, sem transmitir confiança.
Líder Relacionado	Promotor: enfatiza comunicações livres, desenvolvimento de talentos, trabalho eficaz em equipe e transmissão irrestrita de confiança.	Missionário: tende a evitar conflitos, postura agradável e sociável, dependente dos outros, não tem o foco na produção e nos resultados.
Líder Dedicado	Autocrata Benevolente: age com energia, autoridade, comprometido com qualidade, demonstra iniciativa e atitudes paternalistas.	Autocrata: agressividade, independência, ambição, iniciador - fixa tarefas e cobra resultados.
Líder Separado	Burocrata: segue ordens, é confiável, lógico, com autocontrole, imparcial e justo em suas análises e decisões, eficiente na manutenção de sistemas e rotinas.	Desertor: segue regulamentos, sem envolvimentos, não emite opiniões ou expressa posições, não coopera, não se comunica com a equipe.

Teoria do Caminho–Meta (House)

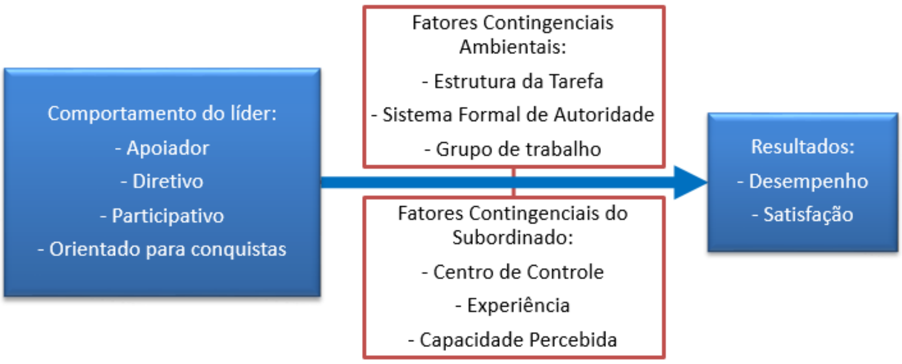
A expressão caminho-meta (ou meios-objetivos) implica que o líder deve ajudar os liderados a alcançar suas metas, oferecendo a orientação necessária (caminho) e recompensas para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

Robert House defende que o líder eficaz deve esclarecer o caminho dos seguidores em direção aos objetivos de trabalho, tornando essa jornada mais fácil ao reduzir os obstáculos e barreiras. A responsabilidade do líder é aumentar a motivação dos funcionários para atingir objetivos individuais e organizacionais.

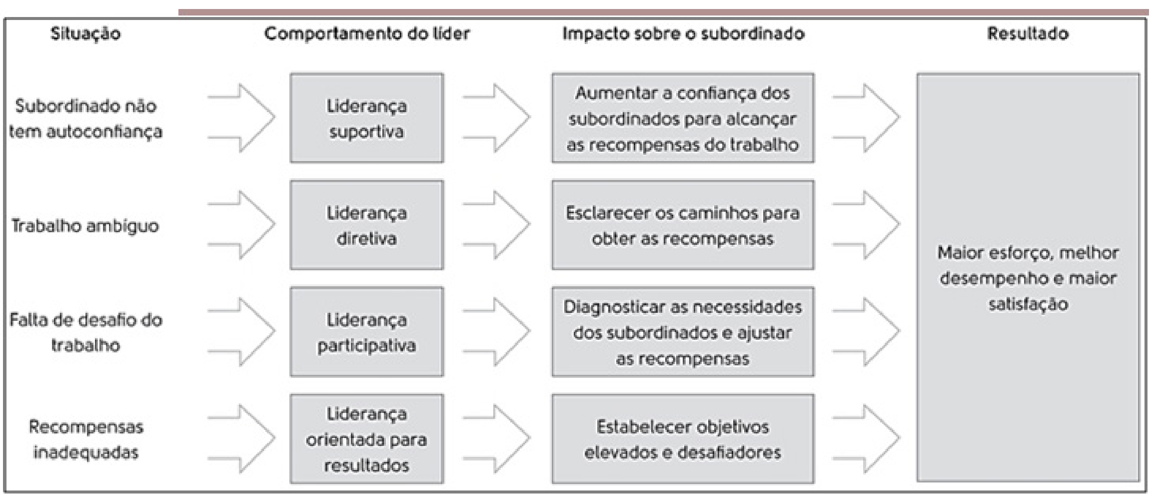
Os líderes são flexíveis e podem assumir quatro comportamentos distintos, conforme o tipo de situação:

- **Apoiador (suportivo)**: atento às necessidades dos subordinados - é amigável e acessível;
- **Diretivo**: dá a direção - organiza o trabalho e fornece instruções sobre a execução;
- **Participativo**: utiliza as sugestões dos subordinados em suas decisões;
- **Orientado para realizações (conquistas)**: apresenta metas desafiadoras para que os subordinados ofereçam o melhor desempenho possível.

A teoria relaciona os quatro tipos de comportamentos dos líderes com dois fatores contingenciais (características ambientais e dos funcionários), conforme figura a seguir.



Antes de adotar uma atitude, o líder deve avaliar qual a realidade da situação. O desempenho e a satisfação do funcionário tendem a ser positivamente influenciados quando o líder oferece algo que falte ao funcionário ou ao ambiente de trabalho. O líder será aceito pelos liderados quando estes o virem como fonte de satisfação, imediata ou futura. Caso o líder seja redundante em relação às fontes ambientais ou incongruente com as características dos funcionários, esse comportamento errado pode desmotivar o subordinado e tornar o líder ineficaz.



Liderança Transacional x Transformacional x Carismática

James M. Burns desenvolveu um novo paradigma, abordando a liderança como uma relação com troca de influências, onde a energia básica é o poder. O autor aborda dois grandes conceitos sobre liderança: a Transformacional e a Transacional.

O líder **Transacional**, ou negociador, apela aos interesses, especialmente às necessidades básicas dos seguidores. Ele promete recompensas (materiais ou psicológicas) para conseguir que os seguidores (ou subordinados) trabalhem para realizar as metas. Ele guia ou motiva seus seguidores na direção de metas estabelecidas, esclarecendo o papel e os requisitos da tarefa e fornecendo recompensas positivas ou negativas de acordo com o sucesso do desempenho. Seu comprometimento é dito de curto prazo e há prevalência de características do estereótipo masculino: competitividade, autoridade hierárquica, alto controle do líder, resolução analítica de problemas, determinação de objetivos e processos racionais de troca.

Líder Transacional
Recompensa contingente: Negocia recompensas pelo desempenho.
Administração por exceção (ativa): Observa desvios e corrige.
Adm. Por exceção (passiva): Intervêm apenas quando resultados não são alcançados.
Laissez - faire: adbica de responsabilidade, evita decisões.

O líder **Transformacional** age influenciando, inspirando, estimulando e considerando individualmente as pessoas. É um agente da mudança, utiliza técnicas de *empowerment*, incita e transforma atitudes, crenças e motivos dos seguidores, tornando-os conscientes das suas necessidades e das estratégias organizacionais. O comprometimento é de longo prazo e as características femininas predominam: cooperação, colaboração, baixo controle e soluções baseadas em intuição e racionalidade, ênfase no desenvolvimento de seguidores, empowerment e criação de ligações emocionais.

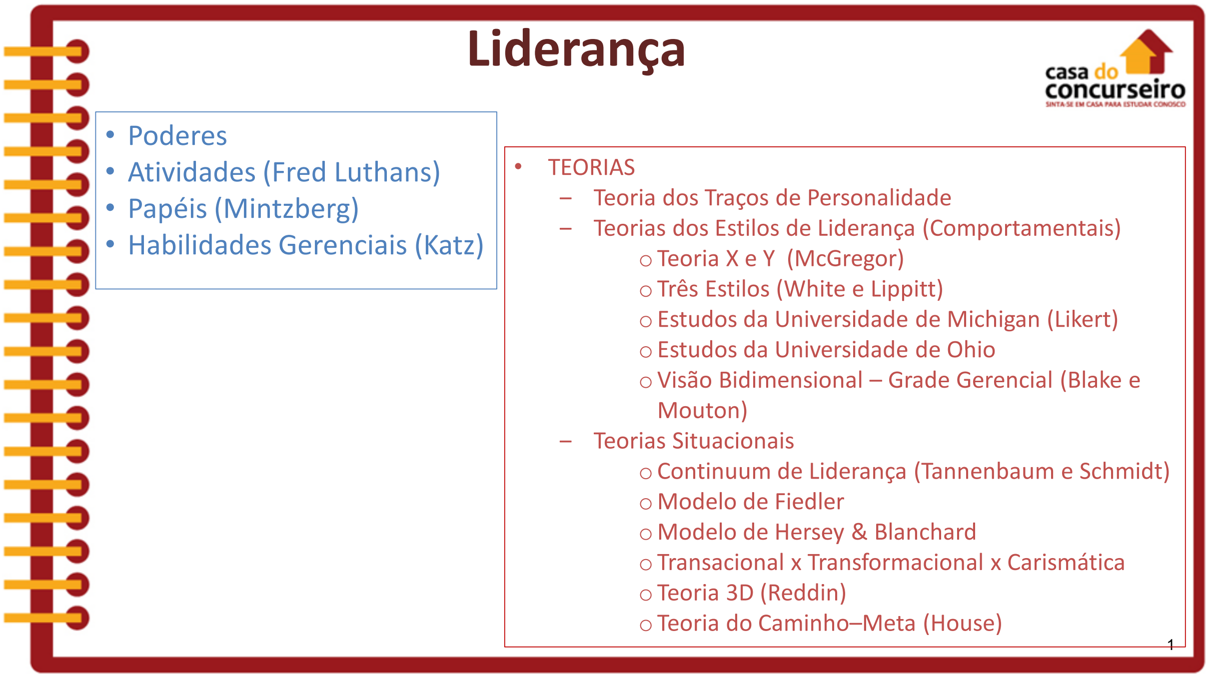
Líder Transformacional
Influência idealizada - Carisma: Dá visão e sentido da missão, estimula orgulho.
Inspiração: Comunica altas expectativas e foca esforços.
Estímulo Intelectual: Promove inteligência, racionalidade.
Consideração individualizada: Dá atenção individual, personalizada.

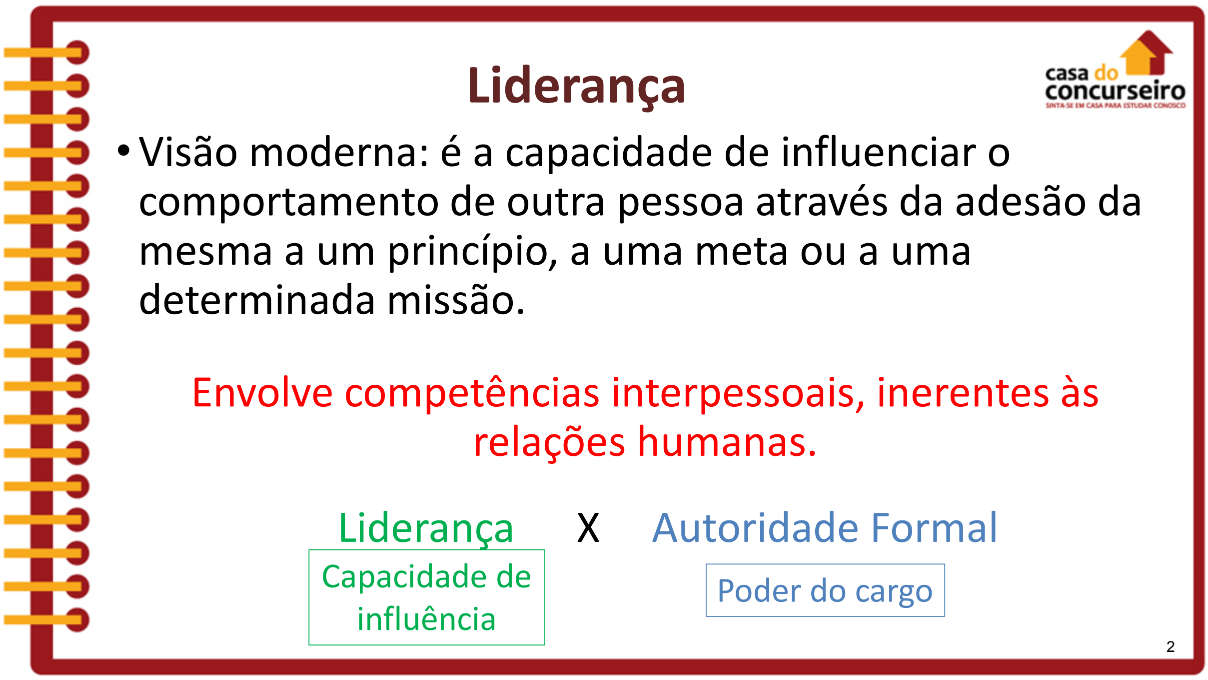
Estudos apontam que o estilo Transformacional é superior ao Transacional.

Por fim, a **Teoria Carismática** afirma que os seguidores do líder atribuem a ele capacidades heroicas ou extraordinárias de liderança quando observam determinados comportamentos. As características principais deste comportamento são: visão, disposição para correr riscos por essa visão, sensibilidade às limitações ambientais e necessidades de seus liderados.

A liderança Transformacional, embora possua a característica do carisma, tem um escopo maior: a liderança transformacional gera um processo de transformação ou de mudança nos seguidores, buscando capacitá-los para questionar as visões estabelecidas (inclusive as do líder).

Slides – Liderança





Liderança – visão moderna

- É uma qualidade pessoal singular?
  - Não. As características que levam uma pessoa a ser pessoa aceita como líder em um grupo são limitadas a este grupo.
- É manipulação?
  - Não. Uma liderança autêntica deve ter como fundamentos a ética e a confiança.
- McGregor: processo social complexo, produto de inúmeros fatores.
  - as motivações dos liderados – atendimento das expectativas do grupo de liderados;
  - a tarefa ou missão – sem missão, não há liderança; apenas influência ou popularidade;
  - o líder – pessoa com certos traços de personalidade, motivações e habilidades;
  - a conjuntura – contexto, meio organizacional.

3

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

Visão antiga – estudos ao longo de todo século XX.

- Tipos de poder do líder:
  - **Legítimo**: autoridade, poder do cargo ocupado
  - **Coerção**: poder de punição
  - **Recompensa**: poder de recompensar as atitudes
  - **Referência**: carisma, identificação com o líder
  - **Perito** ou **Conhecimento**: baseado na especialidade, aptidão, know-how, informação

4

Poderes do líder

Fontes de poder

Poder da posição Baseado nas coisas que o administrador pode oferecer aos outros	Poder pessoal Baseado nas maneiras pelas quais o administrador é visto pelos outros
Recompensas: "se você fizer o que eu mando, eu lhe dou uma recompensa" **Coerção**: "se você não fizer o que eu mando, eu punirei você" **Legitimado**: "como eu sou o chefe, você tem de fazer o que eu mando"	**Competência**: como fonte de conhecimento e de informação especial **Referência**: como um indivíduo com o qual as pessoas gostam de se identificar

5

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

- Fred Luthans - quatro <u>tipos de atividades</u>:

1. **Funções gerenciais**: tomar decisões, planejar e controlar.
2. **Comunicação**: trocar e processar informações; processar documentação.
3. **Administrar recursos humanos**: motivar, resolver conflitos, alocar pessoal, treinar.
4. **Relacionamento (*networking*)**: manter relações sociais, fazer política, interagir.

6

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

- Henry Mintzberg – 10 papéis em 3 categorias

1 - **Papéis interpessoais** (relacionamento):
  - a) Figura de proa – símbolo, representante, R.P.
  - b) Líder – relação de influência.
  - c) Ligação – facilita a relação intra e entre áreas.

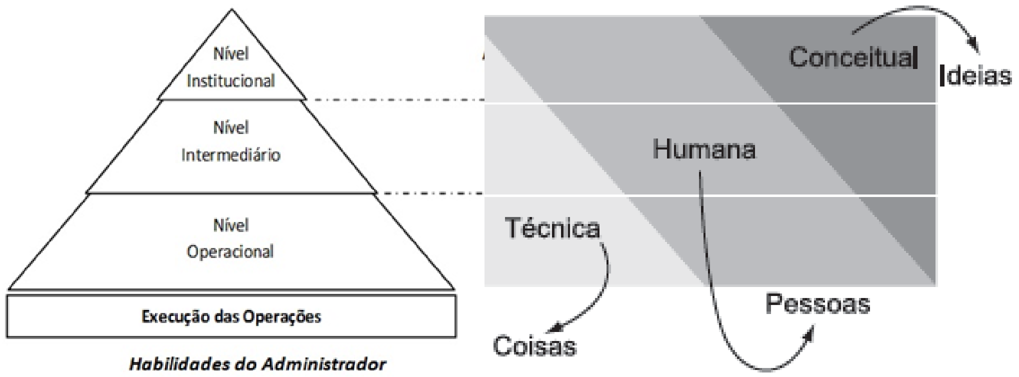
2 - **Papéis de informação**:
  - a) Monitor – lidar com informações de diversas fontes.
  - b) Disseminador – transferência de informações de fora (ambiente) para dentro da organização.
  - c) Porta-voz – transmissão para fora (ambiente).

3 - **Papéis de decisão**:
  - a) Empreendedor (entrepreneur) – iniciador
  - b) Solucionador de problemas
  - c) Negociador – com pessoas ou outras organizações.
  - d) Administrador (alocador) de recursos

7

Poderes, Atividades, Habilidades e Papéis

- Katz - três categorias de <u>habilidades</u>:



8

Teorias sobre Liderança

- Três abordagens principais ao longo da história:
  - **Abordagem dos Traços de Personalidade**
  - **Abordagem Comportamental**
    - **Teoria X e Y (McGregor)**
    - **Três Estilos (White e Lippitt)**
    - **Estudos da Universidade de Michigan (Likert)**
    - **Estudos da Universidade de Ohio**
    - **Visão Bidimensional – Grade Gerencial (Blake e Mouton)**
  - **Abordagem Situacional (Contingencial)**
    - **Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)**
    - **Modelo de Fiedler**
    - **Modelo de Hersey & Blanchard**
    - **Transacional x Transformacional x Carismática**
    - **Teoria 3D (Reddin)**
    - **Teoria do Caminho–Meta (House)**

9

Traços de Personalidade – década de 30

- O líder apresenta características marcantes - uma combinação de traços de personalidade - que o distingue das demais pessoas.
  - Exemplos:
    - Físicos: energia, aparência, altura, etc.
    - Intelectuais: adaptabilidade, iniciativa, entusiasmo e autoconfiança.
    - Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas.
    - Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.
- Estudos mostraram que os traços pessoais poderiam prever o surgimento da liderança, mas não indicam qual tipo de líder é mais eficaz ou ineficaz.

10

Teorias dos Estilos de Liderança (Comportamentais)
A partir da década de 40

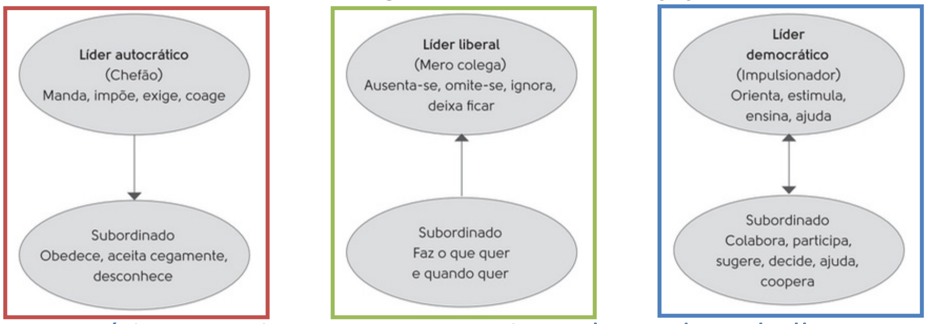
Estilos X e Y - McGregor

- Também é uma teoria motivacional – filosofia do gestor baseada em um conjunto de crenças sobre as pessoas.

Visão X	Visão Y
As pessoas são ingênuas, preguiçosas e sem iniciativa; evitam trabalho e responsabilidade; precisam ser controladas e dirigidas.	As pessoas são esforçadas e gostam de ter o que fazer; procuram e aceitam responsabilidades e desafios; podem ser automotivadas e autodirigidas; são criativas e competentes.

11

3 Estilos de Liderança (White e Lippitt)



- Autocrática – equipe apresenta maior volume de trabalho, mas também maior tensão, frustração e agressividade.
- Liberal (laissez-faire) - mau desempenho qualitativo e quantitativo, com forte individualismo, insatisfação e desrespeito ao líder.
- Democrática - nível de produção menor, porém com maior qualidade, satisfação e comprometimento das pessoas.

12

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)

- Buscavam comparar a eficácia dos grupos de acordo com o comportamento do líder.
- Identificaram dois tipos de comportamento:
  - Líder orientado para o Empregado (foco nas pessoas)
  - Líder orientado para a Produção (foco no trabalho, nas tarefas).

Resultados favoráveis aos líderes orientados para os funcionários - índices maiores de produtividade e de satisfação com o trabalho.

13

Estudos da Universidade de Michigan (Likert)

Líder orientado para as tarefas

- Comportamento orientado para a finalização do trabalho
- Planeja e estabelece como o trabalho será feito
- Atribui responsabilidade pelas tarefas a cada subordinado
- Define claramente os padrões de trabalho
- Procura completar o trabalho
- Monitora os resultados do desempenho
- Preocupa-se com o trabalho, os métodos, os processos, as regras e os regulamentos

Líder orientado para as pessoas

- Comportamento orientado para apoiar e suportar as pessoas no trabalho
- Atua como apoio e retaguarda para os subordinados
- Desenvolve relações sociais com os subordinados
- Respeita os sentimentos das pessoas
- É sensível quanto às necessidades
- Mostra confiança nos seguidores
- Preocupa-se com as pessoas, os seus sentimentos, as aspirações, as necessidades e as emoções

14

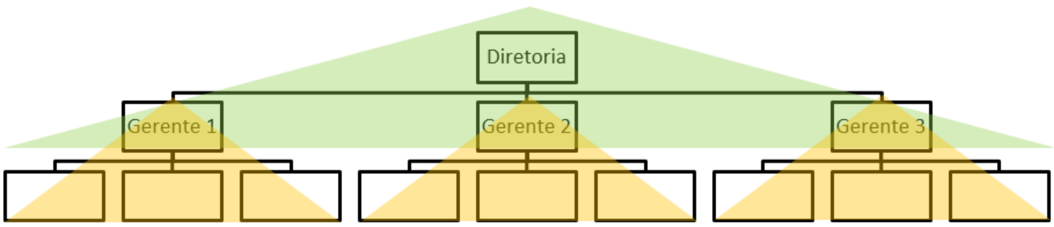
4 Estilos de Liderança – Likert

- Analisou quatro fatores da administração (processo de decisão, comunicações, relacionamento interpessoal e sistemas de recompensas e punições) e definiu uma escala com quatro estilos de liderança:
  - 1. Autoritário coercitivo
  - 2. Autoritário benevolente
  - 3. Consultivo
  - 4. Participativo

15

Estilos de Liderança – Likert

- **Pino de Ligação** de uma camada hierárquica para outra – pessoas com capacidade de representar um grupo.
  - a liderança é a capacidade de exercer influência, seja como líder (para baixo), seja como subordinado (para cima).
  - Faz a integração das pessoas e destas com a organização.



16

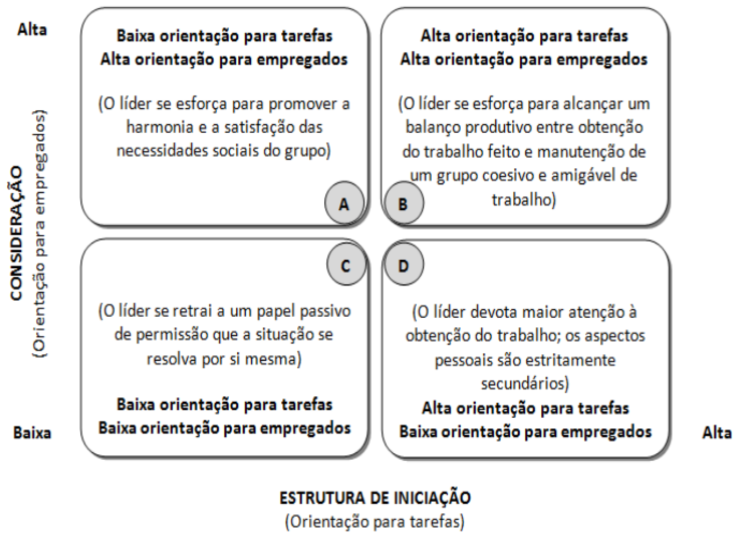
Estudos da Universidade de Ohio

- Dimensões indicadoras do comportamento de Liderança:
  - **Estrutura de Iniciação**: se refere à extensão em que um líder é capaz de definir e estruturar o seu próprio papel e o dos funcionários na busca do alcance dos objetivos.
  - **Consideração**: a extensão em que um líder é capaz de manter relacionamentos de trabalho caracterizados por confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cuidado com os sentimentos deles.

17

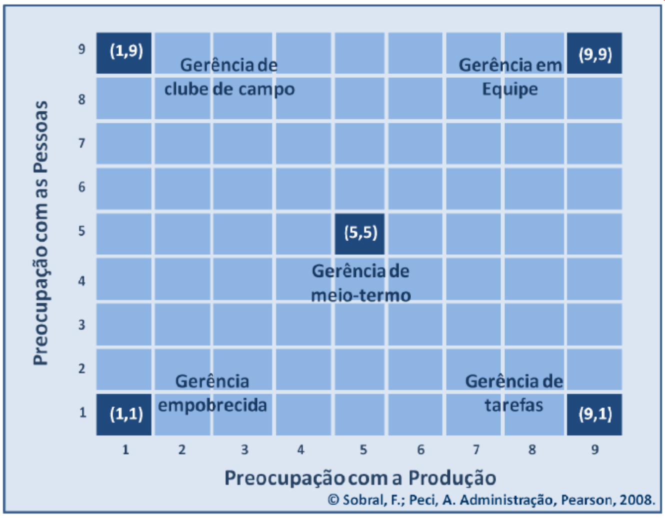
Estudos da Universidade de Ohio

Quatro tipos de estilos, a partir das duas dimensões.



Visão Bidimensional (Blake e Mouton)

- Liderança orientada para a tarefa (trabalho, produção) e para as pessoas.
  - Tarefas e Pessoas não são polos opostos, mas limites (dimensões) de um mesmo território;
- O líder pode combinar os dois estilos em seu comportamento, ou enfatizá-los simultaneamente.



19

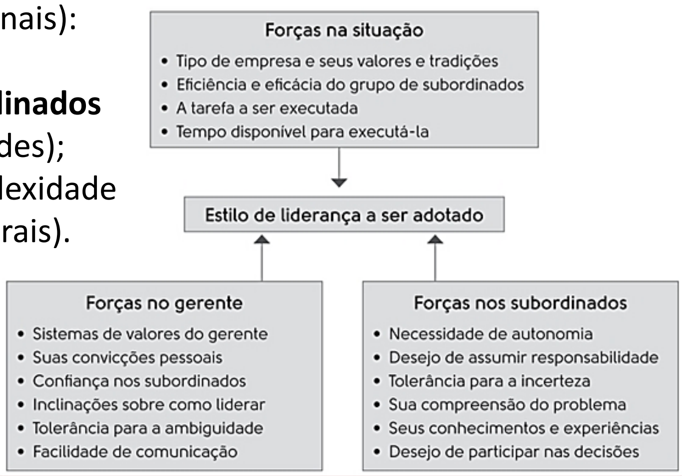
Visão Bidimensional (Blake e Mouton)

Estilo	Significado	Participação	Fronteiras intergrupais
1.1	Mínima preocupação com a produção e com as pessoas	Pouco envolvimento e pouco comprometimento	Isolamento. Falta de coordenação intergrupal
1.9	Enfatiza as pessoas, com mínima preocupação com a produção	Comportamento superficial e efêmero. Soluções do mínimo denominador comum	Coexistência pacífica. Grupos evitam problemas para manter a harmonia
9.1	Ênfase na produção, com mínima preocupação com as pessoas	Não há participação das pessoas	Hostilidade intergrupal. Suspeita e desconfiança mútuas. Atitude de ganhar/perder
5.5	Estilo do meio-termo. Atitude de conseguir alguns resultados sem muito esforço	Meio caminho e acomodação que deixa todos descontentes	Trégua inquieta. Transigência, rateio e acomodação para manter a paz
9.9	Estilo de excelência. Ênfase na produção e nas pessoas	Elevada participação e envolvi-mento. Comprometimento das pessoas	Comunicações abertas e francas. Flexibilidade e atitude para o tratamento construtivo dos problemas

20

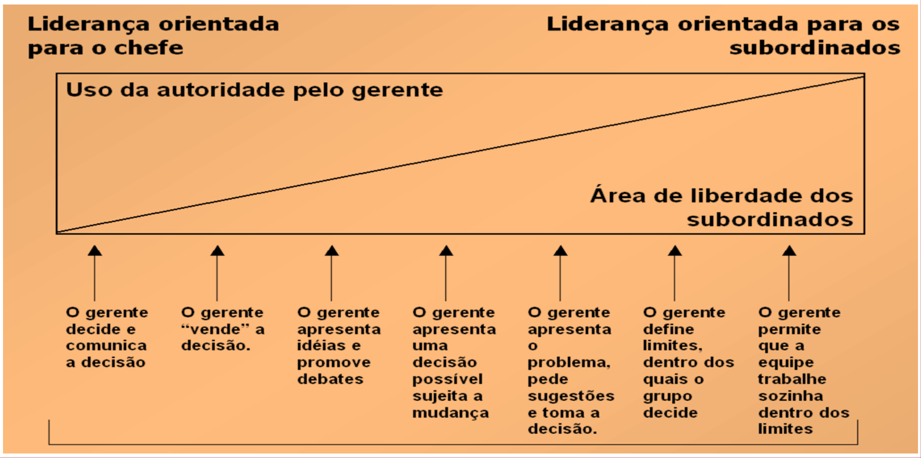
Teorias Situacionais
Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

- Três forças (fatores situacionais): **no líder** (experiência, personalidade); **nos subordinados** (responsabilidade, habilidades); e **forças na situação** (complexidade do ambiente e situações gerais).

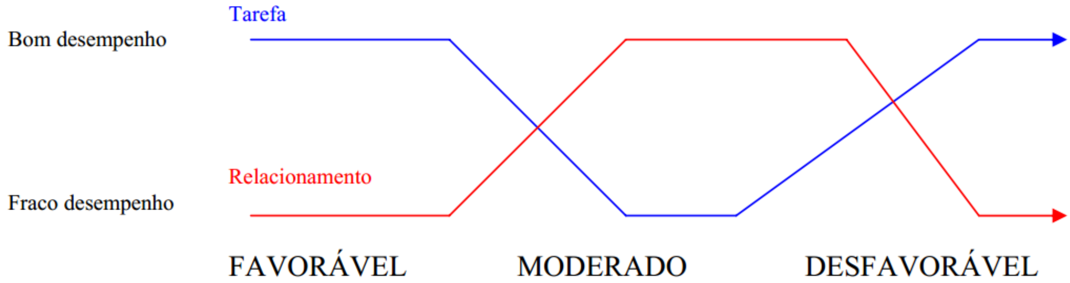


Continuum de Liderança (Tannenbaum e Schmidt)

- 7 atitudes possíveis para um gerente, combinando a autoridade deste gestor com a liberdade dos subordinados, no que se refere à tomada de decisões.



Teorias Situacionais: Modelo de Fiedler



grau	1	2	3	4	5	6	7	8
relação líder/liderado	boa	boa	boa	boa	pobre	pobre	pobre	pobre
estruturação da tarefa	elevada	elevada	baixa	baixa	elevada	elevada	baixa	baixa
poder de posição	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco	forte	fraco

24

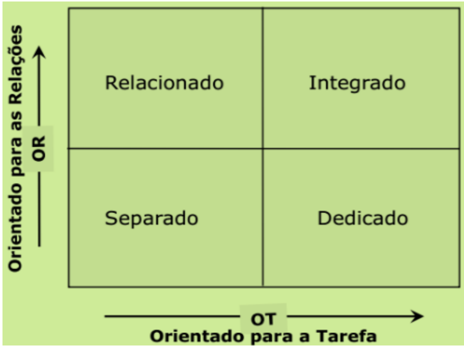
Teorias Situacionais: Hersey & Blanchard

Maturidade do seguidor
x
Uso da autoridade pelo líder



Teoria 3D - Reddin

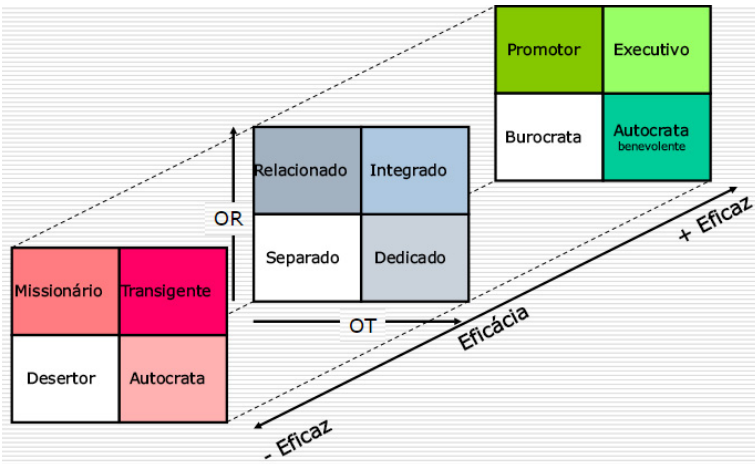
- O gerente deve buscar a eficácia = atingir resultados em diferentes situações;
  - Não há um estilo ideal - cada situação requer uma estratégia própria.
  - Quatro estilos gerenciais básicos



- **Três habilidades gerencias básicas**:
  - Sensitividade situacional: diagnosticar situações e forças atuantes.
  - Flexibilidade de estilo: se adequar às forças em jogo.
  - Destreza de gerência situacional: capacidade de modificar a situação que deve ser modificada.

Teoria 3D - Reddin

- Os quatro estilos básicos têm um equivalente mais eficaz e outro menos eficaz.



Teoria 3D - Reddin

	Eficaz	Não Eficaz
Líder Integrado	**Executivo**: voltado para resultados e pessoas, é desafiador.	**Transigente**: tolerante com algumas atitudes ou comportamentos na equipe, correndo riscos de assumir atitudes ambíguas, sem transmitir confiança.
Líder Relacionado	**Promotor**: enfatiza comunicações livres, desenvolvimento de talentos, trabalho eficaz em equipe e transmissão irrestrita de confiança.	**Missionário**: tende a evitar conflitos, postura agradável e sociável, dependente dos outros, não tem o foco na produção e nos resultados.
Líder Dedicado	**Autocrata Benevolente**: age com energia, autoridade, comprometido com qualidade, demonstra iniciativa e atitudes paternalistas.	**Autocrata**: agressividade, independência, ambição, iniciador - fixa tarefas e cobra resultados.
Líder Separado	**Burocrata**: segue ordens, é confiável, lógico, com autocontrole, imparcial e justo em suas análises e decisões, eficiente na manutenção de sistemas e rotinas.	**Desertor**: segue regulamentos, sem envolvimentos, não emite opiniões ou expressa posições, não coopera, não se comunica com a equipe.

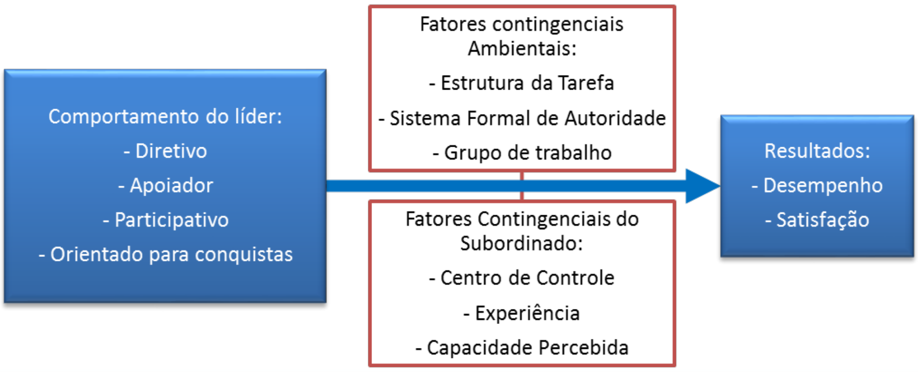
Teoria do Caminho–Meta (House)

O líder deve ajudar os liderados a alcançar suas **metas**, oferecendo a orientação necessária (**caminho**) para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos organizacionais.

- Quatro comportamentos distintos, conforme o tipo de situação:
  - **Diretivo**: dá a direção;
  - **Apoiador**: atento às necessidades dos subordinados;
  - **Participativo**: utiliza as sugestões dos subordinados em suas decisões;
  - **Orientado para realizações (conquistas)**: apresenta metas desafiadoras para que os subordinados ofereçam o melhor desempenho possível.

Teoria do Caminho–Meta (House)

- Antes de adotar uma atitude, o líder deve avaliar a situação.
  - Oferecer algo que falte ao funcionário ou ao ambiente de trabalho = tendência de satisfação e bom desempenho;
  - Redundância e incongruências = desmotivação e ineficácia.



Teoria do Caminho–Meta (House)

Situação	Comportamento do líder	Impacto sobre o subordinado	Resultado
Subordinado não tem autoconfiança	Liderança suportiva	Aumentar a confiança dos subordinados para alcançar as recompensas do trabalho	Maior esforço, melhor desempenho e maior satisfação
Trabalho ambíguo	Liderança diretiva	Esclarecer os caminhos para obter as recompensas	
Falta de desafio do trabalho	Liderança participativa	Diagnosticar as necessidades dos subordinados e ajustar as recompensas	
Recompensas inadequadas	Liderança orientada para resultados	Estabelecer objetivos elevados e desafiadores	

Transacional x Transformacional x Carismático

Líder Transacional
Recompensa contingente: negocia recompensas pelo desempenho
Administração por exceção (ativa): observa desvios e corrige
Adm. por exceção (passiva): intervém apenas quando resultados não são alcançados
Laissez-faire: abdica de responsabilidade, evita decisões

Líder Transformacional
Influência idealizada - carisma: dá visão e sentido da missão, estimula orgulho
Inspiração: comunica altas expectativas e foca esforços
Estímulo intelectual: promove inteligência, racionalidade
Consideração individualizada: dá atenção individual, personalizada

Líder Carismático

32

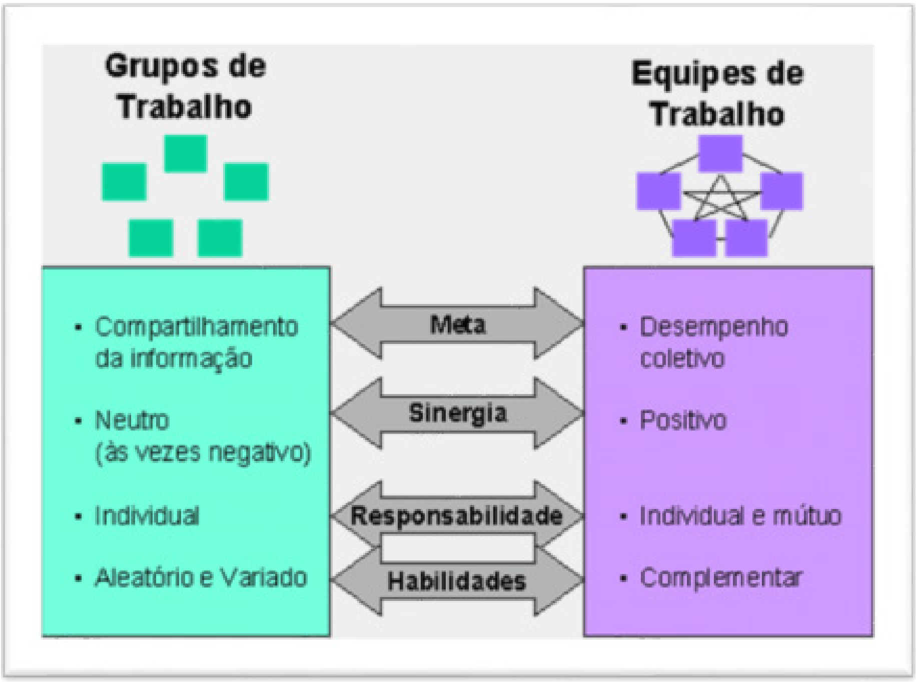
TRABALHO EM EQUIPE

Grupo é um conjunto de pessoas que podem ou não ter objetivos comuns, e que, em geral, se reúnem por afinidades. No entanto o grupo não é uma equipe.

A equipe é mais que um grupo, pois nela as pessoas compreendem seus papéis e estão engajadas para alcançar os objetivos de forma compartilhada. Além disso, a comunicação entre os membros é verdadeira, as opiniões diferentes são estimuladas e há alto grau de participação e interação dos componentes.

Resumindo, um grupo passa a ser uma equipe quando existe:

- Clareza de objetivos e metas;
- Percepção integrada e decisões conjuntas – desempenho coletivo;
- Habilidades complementares;
- Divisão de papéis, funções e liderança compartilhada – responsabilidades individuais e mútuas
- Definição da organização do trabalho e dos níveis de autonomia;
- Relações efetivas entre si e com o líder (ajustes interpessoais, resolução de conflitos);
- Comunicação efetiva, diversidade, engajamento ;
- Sinergia positiva.



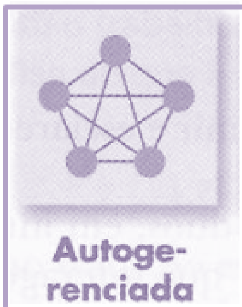
A equipe não é a simples soma de indivíduos e comportamentos, ela assume configuração própria que influencia nas ações e nos sentimentos de cada um, proporcionando sinergia, coesão, cooperação e coordenação, simpatia, carinho, harmonia, satisfação.

O trabalho em equipe é valorizado, pois quase sempre produz melhores resultados do que o trabalho individual. O conjunto de pessoas faz as equipes terem mais fontes de informação, conhecimentos, criatividade e experiências. O trabalho em equipe incrementa a aprendizagem e a satisfação das pessoas.

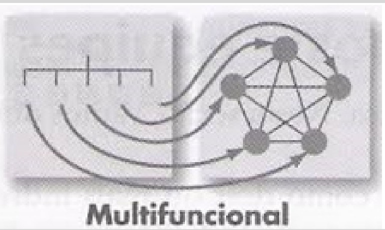
Tipos de Equipes



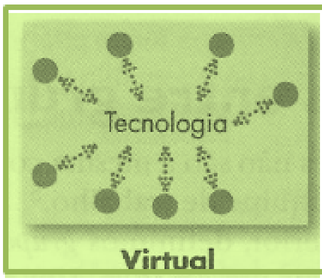
Compostas por funcionários da mesma área, que se reúnem durante algumas horas por semana para discutir formas de melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho.



Dá autonomia e responsabilidade às pessoas e as faz sentirem-se engajadas com os resultados a serem atingidos.
Os membros se envolvem no processo de trabalho e assumem o planejamento, cronograma, delegam tarefas aos membros, exercem o controle e implementação de ações para a resolução de problemas.



Formadas por funcionários do mesmo nível hierárquico, mas de diferentes setores da organização, que se unem para cumprir uma atividade.



Usa a tecnologia da informação para reunir pessoas fisicamente distantes e permitir que atinjam um objetivo comum.
Permitem que as pessoas interajam, colaborem, utilizando meios de comunicação como redes internas e externas, videoconferência ou correio eletrônico.

Uma equipe eficaz é resultado da combinação de três fatores: o **contexto** (recursos, estrutura, clima, recompensas), a **composição** (personalidade dos membros, capacidade, diversidade, tamanho, flexibilidade, preferências) e os **processos de trabalho e de relacionamento** (metas, propósitos comuns, autoconfiança, nível de conflito).

As equipes devem ser estruturadas levando em consideração os perfis ou tendências pessoais e personalidade dos indivíduos – uma equipe de líderes não pode progredir, pois onde todos queiram liderar, a administração de conflitos ocupará a maior parte do tempo disponível para o trabalho em equipe.

Diversos fatores interferem trabalho em equipe. Dentre os fatores positivos estão: comportamento receptivo, empatia, cooperação, comunicação eficiente, visão estratégica, relações ganha-ganha, assertividade* etc.

- *Assertividade – conjunto de recursos cognitivos e comportamentais, inatos ou adquiridos, que permitem ao indivíduo afirmar-se social e profissionalmente sem desrespeitar os direitos de outrem.*

Dentre os fatores negativos: inclinação individualista ou excessivamente competitiva, gerenciamento baseado em modelos hierárquicos e autoritários (liderança autocrática), falta de objetivos definidos, sobreposição de ações, indefinição de atribuições, falta de tolerância e cortesia, ausência de comunicação e de liderança eficaz, arrogância e soberba, falta de disciplina, dificuldades de relacionamento interpessoal etc.

Percebe-se, portanto, que é necessário um conjunto de competências para o trabalho em equipe. São elas:

- Cooperar: participar voluntariamente, apoiar as decisões da equipe, fazer a sua parte;
- Compartilhar informações: manter as pessoas informadas e atualizadas sobre os processos;
- Expressar expectativas positivas: esperar o melhor das capacidades dos outros membros do grupo, falando dos membros da equipe para os outros com aprovação. Apelar para a racionalidade em situações de conflito e não assumir posição polêmica nesses casos;
- Estar disposto a aprender com os companheiros: valorizar a experiência dos outros, solicitar dados e interagir pedindo e valorizando ideias;
- Encorajar os outros: dar crédito aos colegas que tiveram bom desempenho tanto dentro como fora da equipe;
- Construir um espírito de equipe: tomar atitudes especiais para promover um clima amigável, moral alta e cooperação entre os membros da equipe;
- Resolver conflitos: trazer à tona o conflito dentro da equipe e encorajar ou facilitar uma solução construtiva para a equipe. Não esconder o problema, mas tentar resolvê-lo da forma nas rápida possível.

Essas competências geram, por fim, os atributos das equipes de alta performance:

- **Participação** – todos estão comprometidos com o *empowerment* e a autoajuda.
- **Responsabilidade** – todos se sentem responsáveis pelos resultados do desempenho.
- **Clareza** – todos compreendem e apoiam o propósito da equipe.
- **Interação** – todos comunicam-se em um clima aberto e confiante.

- **Flexibilidade** – todos desejam mudar para melhorar o desempenho.
- **Foco** – todos estão dedicados a alcançar expectativas de trabalho.
- **Criatividade** – todos os talentos e ideias dos membros são usados para beneficiar a equipe.
- **Velocidade** – todos agem prontamente sobre problemas e oportunidades.

Competência interpessoal

Toda e qualquer organização que queira obter êxito não admite mais o profissional individualista. Competência interpessoal é a habilidade para lidar eficazmente com outras pessoas, de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação. É a capacidade de trabalhar com eficácia como membro de uma equipe e de conseguir esforços cooperativos na direção dos objetivos estabelecidos.

No relacionamento interpessoal, grande parte do sucesso depende da habilidade de lidar bem com os sentimentos (seus e dos demais), de ouvir e se fazer ouvir e de interagir de maneira harmônica e produtiva.

A habilidade interpessoal é fundamental para liderar, negociar e solucionar divergências, para a cooperação e para o trabalho em equipe. Pessoas com essa habilidade são mais eficazes nas situações de interação. Para utilizar esta habilidade em alto desempenho é necessário dar e receber feedback de uma maneira eficaz, assertiva e autêntica, além de saber ouvir e reagir positivamente às críticas.

No relacionamento interpessoal, feedback é a informação que se dá a uma pessoa sobre como o comportamento dela está sendo percebido e como isto afeta a postura dos demais membros de um grupo. Ele pode também ser utilizado para expressar como a atuação de um grupo está afetando um ou mais de seus integrantes.

Competência interpessoal leva em conta três critérios: a percepção acurada da situação interpessoal, das variáveis relevantes e da sua respectiva inter-relação; a habilidade de resolver realmente os problemas, de tal modo que não haja regressões; as soluções alcançadas de tal forma que as pessoas envolvidas continuem trabalhando juntas tão eficientemente, pelo menos, como quando começaram a resolver seus problemas.

Empowerment

Sua tradução seria algo como "empoderamento" e é basicamente uma delegação de autoridade.

É uma mudança organizacional com objetivo de ampliar o sistema decisório até o nível hierárquico mais baixo, dando aos grupos de trabalho o poder e a autonomia na forma realizar suas tarefas.

Significa, em última análise, o fortalecimento das pessoas com: responsabilidade por metas e resultados (individuais e em equipe), liberdade para tomar decisões, busca pela melhoria contínua, foco no cliente.

O *empowerment* geralmente aumenta a satisfação dos funcionários no trabalho porque dá a eles um sentimento de realização por dominar várias atividades, de reconhecimento dos usuários de seu trabalho e de responsabilidade sobre a qualidade.

O *empowerment* se assenta em quatro bases principais:

1. Poder – dar poder às pessoas, delegar autoridade e responsabilidade em todos os níveis da organização, confiar, dar liberdade e autonomia de ação.

2. Motivação – incentivar, reconhecer o bom trabalho, recompensar, participar nos resultados.

3. Desenvolvimento – dar recursos às pessoas em termos de capacitação e desenvolvimento pessoal e profissional, treinar, proporcionar informações e compartilhar conhecimentos.

4. Liderança – orientar as pessoas, definir objetivos e metas, avaliar o desempenho, inspirar e abrir horizontes, proporcionar retroação.

CONTROLE

O controle é a última etapa do Processo Administrativo. Deve-se controlar para que o planejamento, a organização e a direção sejam bem sucedidos.

Controlar significa garantir que aquilo que foi planejado seja bem executado e que os objetivos estabelecidos sejam alcançados adequadamente.

A essência do controle é verificar se aquilo que foi planejado está funcionando da maneira certa e no tempo certo. Para isso, são fornecidas as informações e a retroação, de forma a manter as operações dentro do curso correto de ação. A comparação do desempenho real com o que foi planejado não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas também localizar dificuldades e pontos passíveis de melhoria ao longo do processo. Dessa forma, o controle permite a chamada "melhoria contínua" para que as operações futuras possam alcançar melhores resultados.

Um sistema de controle eficaz deve possuir as seguintes características:

- Orientação estratégica para resultados - apoiar planos estratégicos e focalizar as atividades adequadas (aquelas essenciais, que fazem a real diferença para a organização);
- Compreensão - apresentar dados em termos compreensíveis para apoiar o processo de tomada de decisões;
- Orientação rápida para as exceções (instantaneidade) - indicar os desvios rapidamente, mostrando onde as variações ocorrem e o que deve ser feito para corrigi-las adequadamente. Além de ser realizado no tempo certo, deve ter um custo aceitável;
- Flexibilidade - proporcionar um julgamento individual e que possa ser modificado para adaptar-se a novas circunstâncias e situações;
- Autocontrole - proporcionar confiabilidade, boa comunicação e participação das pessoas;
- Natureza positiva - enfatizar desenvolvimento, mudança e melhoria, alavancando a iniciativa das pessoas e minimizando as punições;
- Clareza e objetividade - ser imparcial e acurado, com o um propósito fundamental de melhoria do desempenho.

Abrangência do controle

O controle é algo universal: todas as atividades humanas fazem uso de algum tipo controle, consciente ou inconscientemente.

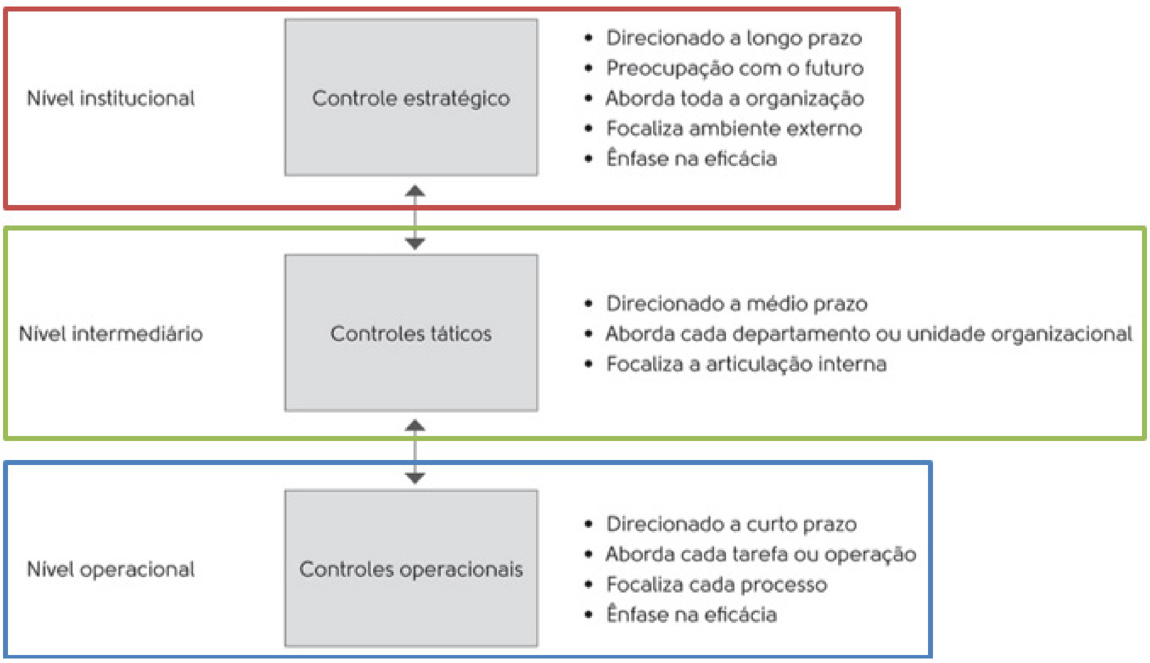
Nas organizações, o controle abrange todos os níveis organizacionais:

Nível organizacional	Tipo de Controle	Conteúdo	Extensão do tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico, sintético e abrangente.	Longo Prazo	Macro-orientado. Aborda a empresa como uma totalidade – desempenho global.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado que o estratégico.	Médio prazo	Aborda cada unidade (departamento) separadamente.
Operacional	Operacional	Detalhado, específico e analítico.	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação.

O Controle estratégico avalia o desempenho global da organização na realização de sua missão e acompanha os fatores externos que a influenciam, produzindo, assim, informações de análise interna e externa. Exemplos: balanço patrimonial, relatórios financeiros, controle dos lucros e perdas, análise do retorno do investimento.

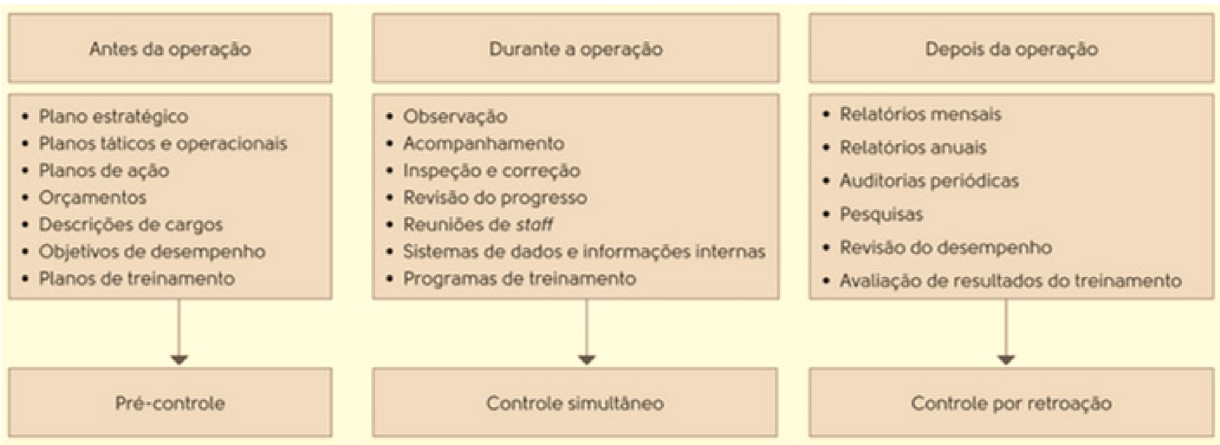
O Controle administrativo (tático) focaliza as áreas funcionais (produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc.), produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão em cada uma delas. Exemplos: contabilidade de custos e controle orçamentário de cada área.

O Controle operacional focaliza as atividades e tarefas, verificando, dentre outras coisas, o consumo de recursos, os prazos e os resultados produzidos. Exemplos: cronogramas, diagramas, planos de ação, controle de estoque.



Momentos de controle

- Pré-controle (preliminar): Orientado para o futuro. Acontece antes da execução e procura verificar se tudo está pronto para o início de determinado processo. O maior objetivo é evitar que ocorram disfunções, desvios de rota e demais problemas. É um controle preventivo que se conecta diretamente à atividade de planejamento, uma vez que não espera a implementação da ação para comparar seus resultados com as metas e sim toma medidas antecipadas. Ex: verificação do estoque inicial.
- Controle real (concomitante, simultâneo): ocorre durante o processo, apontando desvios imediatamente. Preocupação com o que está em andamento. Ex: controle estatístico do processo.
- Pós-controle (por feedback): ocorre após o término do processo e verifica os resultados. Também é chamado de Feedback porque é o retorno sobre algo que já aconteceu, portanto, sua preocupação é com o passado. Ex: balanço financeiro.



O Processo de Controle

O controle é um processo cíclico/repetitivo composto de quatro fases:

1. estabelecimento de objetivos ou padrões;

2. avaliação/mensuração do desempenho;

3. comparação do desempenho com os padrões estabelecidos;

4. ação corretiva.

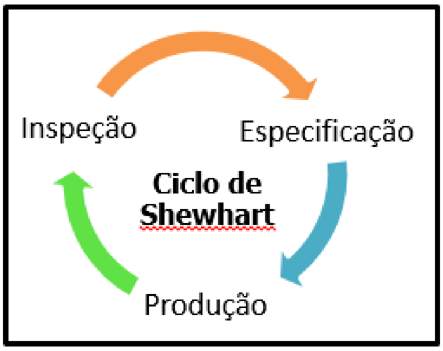
O controle deve ser visto como um processo sistêmico, no qual cada etapa influencia e é influenciada pelas demais.



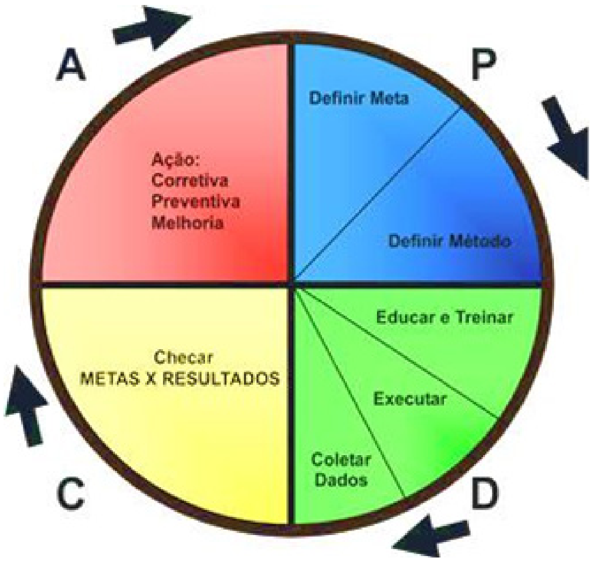
Estabelecimento de objetivos ou padrões;	• Objetivos - pontos de referência para o desempenho ou os resultados. • Padrões de Qualidade (satisfação do cliente, assistência técnica), Quantidade (nº de empregados, volume de produção, total de vendas, absenteísmo) , Tempo (validade, fabricação, reposição de estique) e Custo (estoque, produção).
Avaliação/mensuração do desempenho;	• Indicadores pata medir desempenho, resultados, fatores críticos; • Momentos: antes, durante e depois; • O que: produtividade, eficiência, eficácia, qualidade, etc.
Comparação do desempenho com os padrões estabelecidos	• Desempenho (durante a operação); • Resultados atingidos (após a operação); • Aceitação (resultado em conformidade ou dentro de limies aceitáveis de erro) ou rejeição;
Ação corretiva	• Correção de desvios; • Prevenção de falhas; • Revisão dos padrões.

CICLO PDCA

O Ciclo PDCA é composto por um conjunto de ações em sequência, dada pela ordem estabelecida pelas letras que compõem a sigla: *Plan* (planejar), *Do* (fazer), *Check* (checar, verificar), *Act* (agir corretivamente).



Shewhart foi o autor que criou o conceito de melhoria em ciclos, em 1939. Ele era o mentor de Deming, que mais tarde (1951) transformou a ideia e a disseminou como Ciclo PDCA. Por isso, o ciclo também recebe o nome de: roda/círculo de Deming, ciclo de controle ou ciclo de melhoria contínua. Outro expoente, Ishikawa, contribuiu para a evolução do ciclo de Deming, agregando novas ações dentro dos quatro passos.



O PDCA é um instrumento de gestão usado para o controle e a melhoria contínua de qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo.

Seu caráter cíclico é fundamental para a compreensão do termo Melhoria Contínua: a melhoria contínua ocorre quanto mais vezes for executado o Ciclo PDCA, otimizando a execução dos processos e possibilitando a redução de custos e o aumento da produtividade.

A aplicação do Ciclo PDCA leva ao aperfeiçoamento e ajustamento do caminho que a organização deve seguir. Importante ressaltar que as melhorias também podem ser aplicadas aos processos considerados satisfatórios e que as melhorias gradativas e contínuas agregam valor aos produtos/serviços e asseguram a satisfação dos clientes.

1. **Planejar** (*PLAN*) - é estabelecido com bases nas diretrizes da organização.

- Estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas;
- Definir o caminho e o método para alcançar os objetivos.

Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um cronograma etc.

2. Executar (*DO*)

- Treinar as pessoas;
- Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento;
- Coletar os dados para verificação do processo.

3. Verificar, checar (*CHECK*)

- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro da forma definida;
- Comparar os resultados com os padrões estabelecidos;
- Verificar se os itens de controle correspondem com os valores das metas.

4. Agir corretivamente (*ACTION*)

- Caso sejam identificados desvios, é necessário definir e implementar soluções eliminar suas causas;
- Caso não sejam identificados desvios, procura-se implantar melhorias, ou segue-se com o mesmo planejamento.
- Pode-se, também, corrigir os padrões adotados ou qualquer outra parte do ciclo.

Deming, na década de 80, modificou seu PDCA para PDSA (*Plan, Do, Study, Act*), pois acreditava que a palavra *check* enfatizava a inspeção em vez da análise.

Plan: envolve identificar o objetivo ou propósito, formular uma teoria, definir métodos de sucesso e pôr um plano em ação.

Do: implementam-se os componentes do planejamento e se produz algo.



Study: monitoram-se os resultados para testar a validade do plano, por meio dos sinais de progresso e sucesso ou problemas e áreas para melhoria.

Act: integra o aprendizado gerado por todo o processo, o qual pode ser usado para ajustar o objetivo, modificar métodos ou inclusive reformular uma teoria completamente.

Esses quatro passos são repetidos várias vezes, como parte de um ciclo interminável de melhoria contínua.

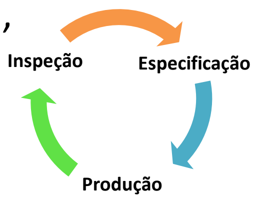
Slides – Ciclo PDCA

Ciclo PDCA

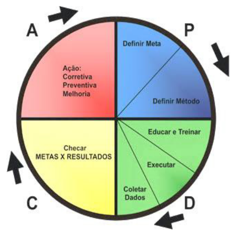
- Questões comuns:
  - Conceitos gerais;
  - Para que é usado;
  - Diferenciação dos elementos de cada fase.

Ciclo PDCA

- Nomes comuns: ciclo ou roda de Shewhart, de Deming, de melhoria contínua, de controle.

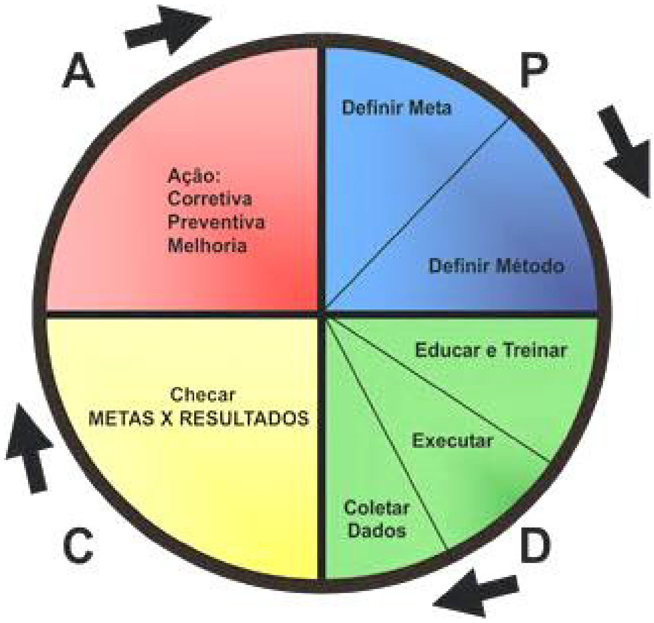


- Filosofia básica:
  - *Kaizen* = melhoria contínua
- Caráter cíclico, contínuo e gradativo
  - *melhoria incremental*.



- Melhoria constante = rodar o PDCA
- Aplicável na melhoria de qualquer processo organizacional, do mais simples ao mais complexo.

Ciclo PDCA



Ciclo PDCA

1) Planejar (PLAN): estudar o processo e planejar a melhoria.

- Estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas;
- Definir o método para alcançar os objetivos.
  - Pode ser um planejamento estratégico, um plano de ação, um cronograma etc.

2) Executar (DO): implementar

- Treinar as pessoas;
- Executar as tarefas exatamente como foi previsto;
- Coletar os dados para verificação do processo.

Ciclo PDCA

3) Verificar, checar (CHECK) – *alguns autores chamam de Controlar* – verificar os resultados

- Verificar se o executado está conforme o planejado, ou seja, se a meta foi alcançada, dentro da forma definida;
- Comparar os resultados com os padrões estabelecidos;
- Verificar se os itens de controle correspondem com os valores das metas.

Ciclo PDCA

4) Agir corretivamente (ACT)

- Desvios: deve-se definir e implementar soluções e eliminar suas causas;
- Tudo certo: implantar melhorias, ou seguir com o mesmo planejamento.
- Pode-se, também, corrigir os padrões adotados ou qualquer outra parte do ciclo.

- *Curiosidade*: Deming, na década de 80, modificou seu PDCA para PDSA (Plan, Do, Study, Act), pois acreditava que a palavra *check* enfatizava inspeção em vez de análise.



INDICADORES

Indicador é um mecanismo de controle estratégico, tático e operacional que auxilia a Gestão do Desempenho de uma organização.

Segundo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), a Gestão do Desempenho "constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação."

Pela definição acima, percebe-se que Desempenho é o conjunto de Esforços empreendidos na direção de Resultados.



A mensuração é parte essencial de um modelo de gestão do desempenho. Nesse contexto, os indicadores são instrumentos de monitoramento e avaliação das organizações.

Veja, a seguir, algumas definições de Indicadores:

- *São métricas que proporcionam informações sobre o desempenho de um objeto.*
- *É uma medida, de ordem quantitativa ou qualitativa, dotada de significado particular e utilizada para organizar e captar as informações relevantes dos elementos que compõem o objeto da observação. É um recurso metodológico que informa empiricamente sobre a evolução do aspecto observado.*
- *São medidas que expressam ou quantificam um insumo, um resultado, uma característica ou o desempenho de um processo, serviço, produto ou organização.*
- *É o parâmetro que permite quantificar/qualificar um processo, medindo o grau de alcance dos objetivos e apontando a diferença entre a situação desejada e a real. Permite que se obtenham informações sobre características, atributos e resultados de um produto, processo ou sistema ao longo do tempo.*

Assim, pode-se afirmar que indicadores de desempenho são vitais às organizações porque atuam como instrumentos de planejamento e gerenciamento, apresentando medidas de gestão de processos e resultados, norteando, em uma ótica maior, a realização da missão institucional.

Os indicadores possuem duas funções básicas: a primeira é descrever o estado real dos acontecimentos e o seu comportamento; a segunda é analisar as informações presentes com base nas anteriores de forma a realizar proposições valorativas.

Dessa forma os indicadores servem para:

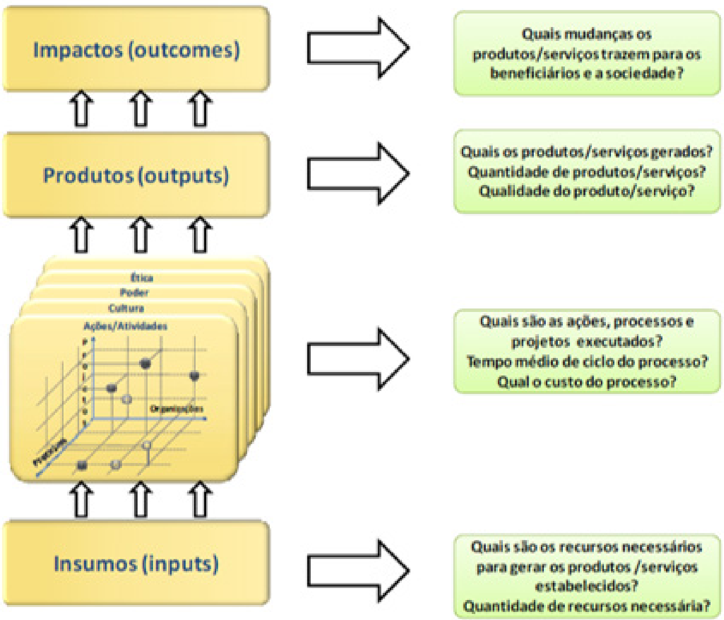
- mensurar os resultados e gerir o desempenho;
- embasar a análise crítica dos resultados obtidos e do processo de tomada decisão;
- contribuir para a melhoria contínua dos processos organizacionais;
- facilitar o planejamento e o controle do desempenho; e
- viabilizar a análise comparativa do desempenho da organização e do desempenho de diversas organizações atuantes em áreas ou ambientes semelhantes.

Seis E's do Desempenho

Com o objetivo de mensurar o desempenho, ou seja, aquilo que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro, o Gespública definiu um modelo de Cadeia de Valor.

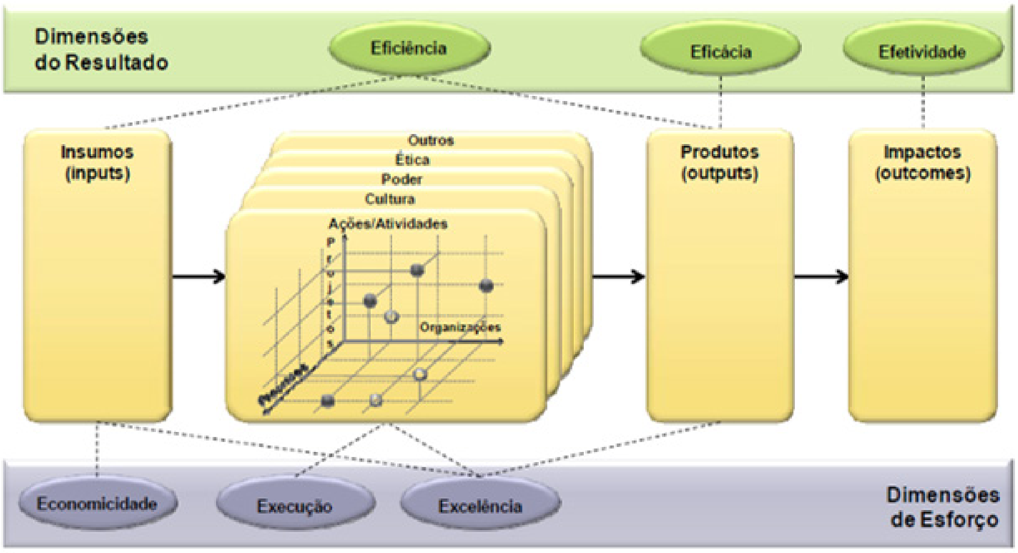
A Cadeia de Valor é uma representação das atividades de uma organização, ou seja, o levantamento de toda a ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. Ela permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações.

Os elementos da cadeia são Insumos (inputs); Processos e Projetos (ações); Produtos e Serviços (outputs); e Impactos (outcomes).



O modelo associa os elementos da cadeia às duas dimensões básicas do desempenho (esforço e resultado) e as desdobra em seis dimensões (**6 categorias de indicadores**):

- **Esforço: economicidade, execução e excelência;**
- **Resultado: eficiência, eficácia e efetividade.**



Dimensões do Resultado:

- **Indicadores de Eficiência** – mostram o quanto a organização utiliza de seus recursos para atingir seus objetivos. A eficiência trata da relação entre resultados obtidos (outputs) e os recursos consumidos (inputs), ou seja, é uma ênfase nos meios (processos, insumos, tempo, mão de obra ou outros recursos), no modo de fazer as coisas. Ser eficiente é fazer bem alguma atividade, é utilizar bem os recursos. Essa medida possui estreita relação com produtividade, ou seja, o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. A eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos; ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos.

- **Indicadores de Eficácia** – revelam o grau de alcance do resultado esperado (quantos resultados foram obtidos em relação aos resultado esperados). A eficácia enfatiza os resultados e objetivos (outputs), fazer as coisas certas, entregar a quantidade e a qualidade prometida. Uma vez estabelecido o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, utiliza-se indicadores de resultado para avaliar se estas foram atingidas ou superadas.

- **Indicadores de Efetividade** – mostram o impacto final das ações (outcomes) no bem-estar de uma comunidade: os efeitos positivos ou negativos, se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa. Estão vinculados ao grau de satisfação e ao valor agregado. É o que realmente importa para efeitos de transformação social.

Dimensões do Esforço:

- **Indicadores de Economicidade** – mostram o custo econômico dos resultados obtidos. O custo econômico significa a soma da expressão monetária de todos os custos envolvidos na prestação dos serviços (recursos humanos, materiais, tecnológicos, logísticos, etc.). Estão alinhados ao conceito de obtenção e uso de recursos com o menor ônus possível (minimizar custos sem comprometer os padrões de qualidade estabelecidos).

- **Indicadores de Execução** – referem-se à realização dos processos, projetos e planos de ação conforme estabelecidos.
- **Indicadores de Excelência** – é a conformidade a critérios e padrões de qualidade/excelência para a realização dos processos, atividades e projetos na busca da melhor execução e economicidade; sendo um elemento transversal. Indicadores e padrões de excelência podem ser encontrados no Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP).

Obs: o TCU entende que o desempenho na obtenção de um determinado resultado pode ser medido segundo 4 dimensões de análise: **economicidade, eficiência, eficácia e efetividade**.

Classificações

Além dos 6 E's usados pelo Gespública, há outras classificações na literatura.

O Balanced Scorecard, criado por Kaplan e Norton, organiza os objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores em quatro dimensões (perspectivas):

a) **Finanças** – os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC; qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do desempenho financeiro. Exemplos de indicadores: Ativo total, Custos totais, Crescimento anual, Rentabilidade do capital próprio, Preço da ação.

b) **Clientes/Mercado** – é focada em como criar valor de forma sustentável e diferenciada para os clientes, através da sua conquista, satisfação e retenção. Ex: Número de clientes, Clientes novos, Clientes perdidos, Participação de mercado.

c) **Processos Internos** – identificar e criar processos internos críticos que dão suporte à estratégia da empresa. Ex: Retrabalho; Defeitos; Emissões ao meio ambiente.

d) **Aprendizado e Crescimento** – como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. Ex: Investimento em treinamentos por funcionário, Índice de absenteísmo, Rotatividade de empregados.

As perspectivas Financeira e de Clientes apresentam indicadores de ocorrências (lagging indicators), ou seja, mostram o alcance de objetivos, resultados e metas (geralmente de longo prazo). As perspectivas de Processos Internos e de Aprendizado e Crescimento representam indicadores de tendência (leading indicators), que mostram o que está sendo feito para o alcance dos objetivos.

Outra classificação, usada pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), permite separar os indicadores de acordo com a sua aplicação nas diferentes fases do ciclo de gestão de uma política pública (antes, durante ou depois de sua implementação):

- **Insumo (antes)**: são indicadores que têm relação direta com os recursos a serem alocados, ou seja, com a disponibilidade dos recursos humanos, materiais, financeiros e outros a serem utilizados pelas ações de governo. Ex: médicos/mil habitantes e gasto per capita com educação.
- **Processo (durante)**: são medidas que traduzem o esforço empreendido na obtenção dos resultados, ou seja, medem o nível de utilização dos insumos alocados. Ex: percentual de atendimento de um público-alvo, percentual de liberação dos recursos financeiros.

- **Produto (depois)**: medem o alcance das metas físicas - entregas de produtos ou serviços ao público-alvo. Ex: quilômetros de estrada entregues, crianças vacinadas.
- **Resultado (depois)**: expressam, direta ou indiretamente, os benefícios no público-alvo decorrentes das ações empreendidas no contexto de uma dada política e têm particular importância no contexto de gestão pública orientada a resultados. Ex: taxas de morbidade (doenças), taxa de reprovação escolar e de homicídios.
- **Impacto (depois)**: possuem natureza abrangente e multidimensional, têm relação com a sociedade como um todo e medem os efeitos das estratégias governamentais de médio e longo prazos. Na maioria dos casos estão associados aos objetivos setoriais e de governo. Ex: Índice Gini de distribuição de renda e PIB per capita.

Outros tipos:

Indicadores **Estratégicos** – informam o "quanto" a organização se encontra na direção da consecução de sua visão. Refletem o desempenho em relação aos fatores críticos para o êxito.

Indicadores **de Capacidade** – medem a capacidade de resposta de um processo através da relação entre saídas produzidas por unidade de tempo.

Indicadores **de Produtividade** – medem a proporção de recursos consumidos com relação às saídas dos processos (eficiência). Permitem uma avaliação do esforço empregado para gerar os produtos e serviços. Devem andar lado a lado com os de Qualidade (resultado), para que ocorra o equilíbrio necessário ao desempenho global da organização. Uma unidade quantifica os recursos consumidos (gastos) e a outra quantifica os resultados produzidos. O resultado indicará o quanto está sendo consumido ou utilizado para cada unidade produzida, entregue ou realizada.

Indicadores **de Qualidade** – focam as medidas de satisfação dos clientes e as características do produto/serviço (eficácia). Medem como o produto ou serviço é percebido pelos usuários e a capacidade do processo em atender os requisitos desses usuários. Podem ser aplicados para a organização como um todo, para um processo ou para uma área.

Elementos e propriedades de um indicador

Para Schmidt et al. (2006), os indicadores são dotados de três características básicas:

- Elemento – assunto ou situação-base da medição (ex: faturamento).
- Fator – combinação de elementos (ex: faturamento com a venda de determinado produto).
- Métrica – unidade ou forma de mensuração de elementos ou fatores (ex: R$).

O Gespública lista cinco componentes básicos de um indicador:

- **Medida**: grandeza qualitativa ou quantitativa que permite classificar as características, resultados e consequências dos produtos, processos ou sistemas;
- **Fórmula**: padrão matemático que expressa a forma de realização do cálculo; descreve como deve ser calculado o indicador, possibilitando clareza com as dimensões a serem avaliadas.
- **Índice (número)**: valor de um indicador em determinado momento;

Existe certa confusão sobre o significado de índice e indicador, os quais muitas vezes são erroneamente utilizados como sinônimos. Um indicador pode ser um dado individual, ou um agregado de vários dados (qualitativos ou quantitativos) que permite a obtenção de informações sobre uma dada realidade. Um ***índice é o valor numérico*** *que representa a correta interpretação da realidade; é o valor agregado final do procedimento de cálculo.*

Ex: indicador Produtividade; fórmula = toneladas/hora; índice = 10

- **Padrão de comparação (referência)**: índice arbitrário e aceitável para uma avaliação comparativa;
- **Meta**: é uma expressão numérica que representa o estado futuro de desempenho desejado. As metas contêm uma finalidade, um valor e um prazo. São os valores que o resultado do indicador procura igualar ou superar.

Objetivo X Meta: Objetivo é a descrição genérica daquilo que se pretende alcançar. Meta é a definição em termos quantitativos, específicos, com um prazo determinado.

O Gespública define, também, algumas propriedades que caracterizam uma boa medida de desempenho

- Seletividade ou importância: fornece informações sobre as principais variáveis estratégicas e prioridades definidas de ações, produtos ou impactos esperados;
- Simplicidade, clareza, inteligibilidade e comunicabilidade: os indicadores devem ser simples e compreensíveis, capazes de levar a mensagem e o significado. Os nomes e expressões devem ser facilmente compreendidos e conhecidos por todos os públicos interessados;
- Representatividade, confiabilidade e sensibilidade: capacidade de demonstrar a mais importante e crítica etapa de um processo, projeto etc. Deve expressar bem a realidade que representa ou mede. Os dados devem ser precisos, capazes de responder aos objetivos e coletados na fonte de dados correta e devem refletir tempestivamente os efeitos decorrentes das intervenções;
- Investigativos: os dados devem ser fáceis de analisar, sejam estes para registro ou para reter informações e permitir juízos de valor;
- Comparabilidade: os indicadores devem ser facilmente comparáveis com as referências internas ou externas, bem como séries históricas de acontecimentos;
- Estabilidade: procedimentos gerados de forma sistemática e constante, sem muitas alterações e complexidades, uma vez que é relevante manter o padrão e permitir a série-histórica;
- Custo-efetividade: projetado para ser factível e economicamente viável. Os benefícios em relação aos custos devem satisfazer todos os outros demais níveis. Nem todas as informações devem ser mensuradas, é preciso avaliar os benefícios gerados em detrimento do ônus despendido.

Na visão da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), publicada pelo MPOG, um bom indicador deve apresentar **três propriedades: relevância para a formulação de políticas, adequação à análise e mensurabilidade**.

Outra classificação do próprio MPOG separa as propriedades dos indicadores em dois grupos distintos:

1. Propriedades Essenciais:

- Utilidade: devem basear-se nas necessidades dos decisores; ser úteis para a tomada de decisões, seja no nível operacional, tático ou estratégico;
- Validade: capacidade de representar, com a maior proximidade possível, a realidade que se deseja medir e modificar;
- Confiabilidade: ter origem em fontes confiáveis, que utilizem metodologias reconhecidas e transparentes de coleta, processamento e divulgação;
- Disponibilidade: os dados básicos para seu cômputo devem ser de fácil obtenção. Devem estar disponíveis no momento da apuração do indicador, de forma que seja garantida a oportunidade da intervenção do gestor público para corrigir ou alterar uma situação

2. Propriedades Complementares:

- Simplicidade: fácil obtenção, construção, manutenção, comunicação e entendimento pelo público em geral, interno ou externo;
- Clareza: pode ser simples ou complexo, mas é imprescindível que seja claro, atenda à necessidade do decisor e que esteja adequadamente documentado;
- Sensibilidade: capacidade de refletir tempestivamente as mudanças decorrentes das intervenções realizadas;
- Desagregabilidade: capacidade de representação regionalizada de grupos sociodemográficos, considerando que a dimensão territorial se apresenta como um componente essencial na implementação de políticas públicas;
- Economicidade: capacidade de ser obtido a custos módicos;
- Estabilidade: capacidade de estabelecimento de séries históricas estáveis que permitam monitoramentos e comparações das variáveis de interesse, com mínima interferência causada por outras variáveis;
- Mensurabilidade: capacidade de alcance e mensuração quando necessário, na sua versão mais atual, com maior precisão possível e sem ambiguidade;
- Auditabilidade (rastreabilidade): qualquer pessoa deve sentir-se apta a verificar a boa aplicação das regras de uso dos indicadores (obtenção, tratamento, formatação, difusão, interpretação).

Complexidade

Segundo o MPOG, os indicadores podem ser:

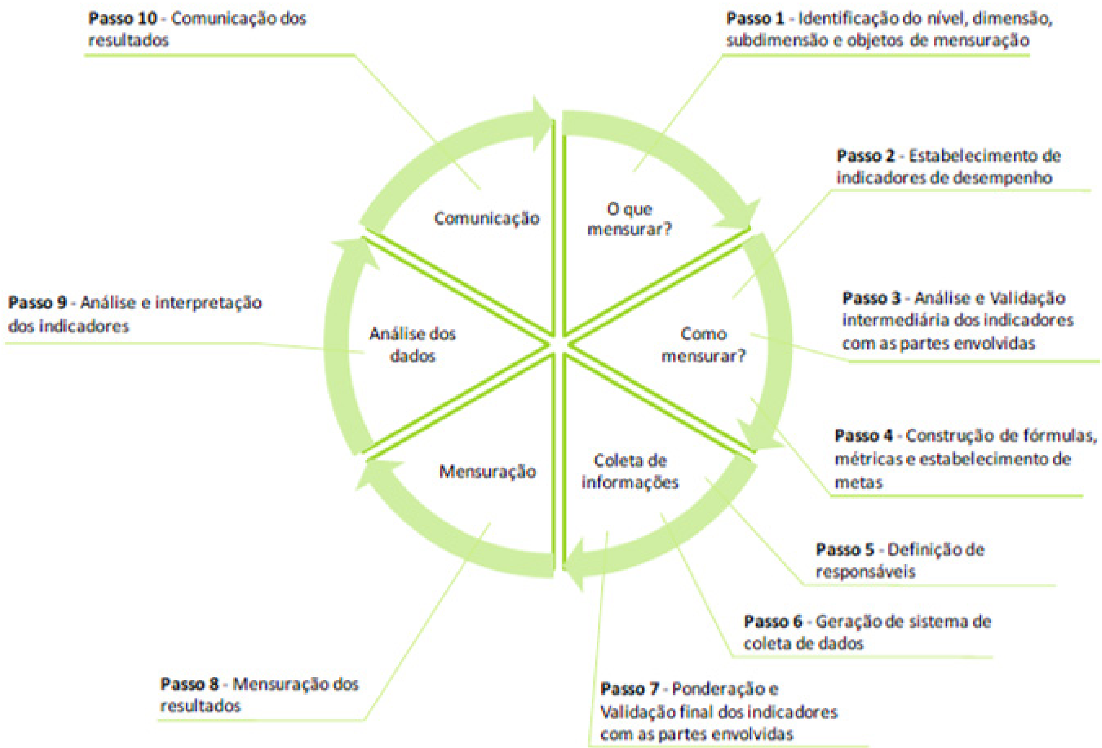
- Analíticos: são aqueles que retratam dimensões sociais específicas. Pode-se citar como exemplos a taxa de evasão escolar e a taxa de desemprego;

- Sintéticos: também chamados de índices, sintetizam diferentes conceitos da realidade empírica, ou seja, derivam de operações realizadas com indicadores analíticos e tendem a retratar o comportamento médio das dimensões consideradas. Diversas instituições nacionais e internacionais divulgam indicadores sintéticos, sendo exemplos o PIB, IDEB, IPC e o IDH.

De acordo com o TCU, indicadores Simples representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Exemplo: números de alunos matriculados no ensino médio; número de novos postos de trabalhos criados. Indicadores Compostos, por sua vez, expressam a relação entre duas ou mais variáveis. Indicadores simples, portanto, podem ser combinados de forma a obter uma visão ponderada e multidimensional da realidade, gerando indicadores complexos (também chamados de agregados, pois são o resultado da composição de diversos indicadores, cada um com o seu grau de importância ou de representatividade).

Como construir indicadores

O Gespública define 10 passos, conforme figura a seguir.



Limitações

Segundo o MPOG, diversas limitações devem ser consideradas no uso de indicadores.

A medição interfere na realidade a ser medida – a coleta de informações que subsidiarão decisões superiores altera o contexto no qual as informações são coletadas, interferindo nos resultados obtidos.

Parcimônia e confiança são necessárias – deve-se buscar uma maior aproximação entre a fonte primária de informações (ex: professores, policiais, bancários) e as instâncias decisórias superiores, para que o processo de aferição seja confiável, subsidiando efetivamente os últimos sem sobrecarregar os primeiros, numa relação de parcimônia e confiança.

Não se deve subestimar o custo da medição – medições efetivas envolvem significativos custos, principalmente pelo tempo requerido dos atores envolvidos na concepção, planejamento e implementação dos indicadores.

A medição não constitui um fim em si mesmo – deve-se tomar o cuidado para que os indicadores não interfiram negativamente no desempenho da organização, seja pelo consumo de recursos das áreas fins, seja pela supervalorização dos indicadores por parte dos decisores.

Indicadores são representações imperfeitas e transitórias – não se deve confiar cega e permanentemente nas medidas. Periodicamente, é bom realizar uma avaliação crítica acerca da pertinência dos indicadores selecionados, considerando ainda que, a todo tempo, surgem modelos aperfeiçoados baseados em novas teorias.

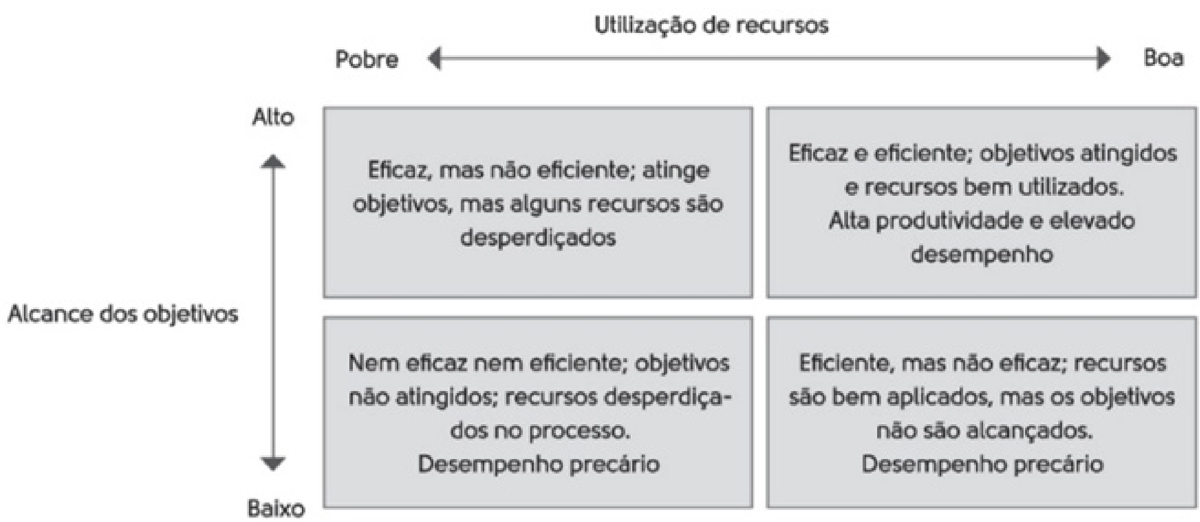
O indicador e a dimensão de interesse não se confundem - deve-se atentar que o indicador apenas aponta, assinala, indica como o próprio nome revela.

EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Segundo Chiavenato, o desempenho de cada organização deve ser considerado sob o ponto de vista de eficiência e de eficácia, simultaneamente:

- **Eficiência** está nos meios utilizados pela empresa (recursos, insumos, pessoas, processos, etc.) para atingir seus objetivos. É uma relação entre os recursos aplicados e o produto final obtido, entre o esforço e o resultado, entre entradas e saídas, entre o custo e o benefício resultante.
- **Eficácia** é uma medida do alcance de resultados. É uma relação entre os objetivos planejados e os objetivos que foram atingidos. Em termos econômicos, a eficácia de uma empresa refere-se à sua capacidade de fornecer produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes.

Contudo, nem sempre a eficácia e a eficiência andam de mãos dadas. Uma empresa pode ser eficiente em suas operações e pode não ser eficaz, ou vice-versa. Pode ser ineficiente em suas operações e, apesar disso, ser eficaz, muito embora a eficácia seja bem melhor quando acompanhada da eficiência. Pode também não ser nem eficiente nem eficaz. O ideal seria uma empresa igualmente eficiente e eficaz, a qual se poderia dar o nome de excelência.



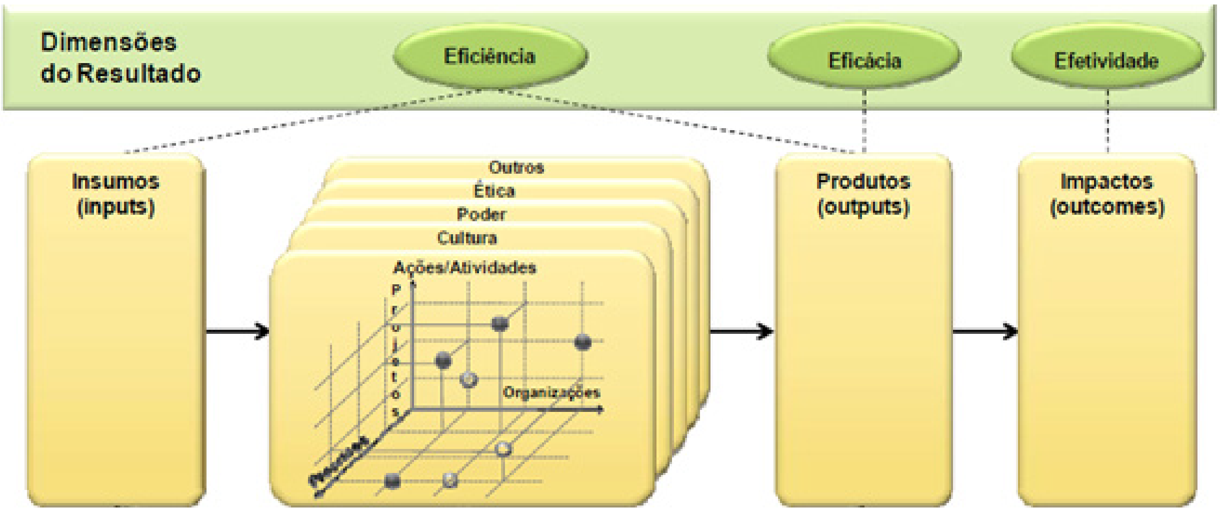
Alguns autores incluem um terceiro elemento para a medição do desempenho, especialmente quando se trata de políticas públicas: a efetividade.

- **Efetividade** é a relação entre os impactos gerados por uma ação e os impactos esperados no médio e longo prazo. Impacto é o efeito sobre a população-alvo, ou seja, as mudanças geradas na sociedade.

Segundo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), a Gestão do Desempenho "constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance."

Com o objetivo de mensurar o desempenho, ou seja, aquilo que se deve realizar para se produzir um resultado significativo no futuro, o GesPública definiu um modelo de Cadeia de Valor.

A Cadeia de Valor é uma representação das atividades de uma organização, ou seja, o levantamento de toda ação ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. Ela permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações.



Os elementos da cadeia são insumos (inputs); processos e projetos (ações); produtos e serviços (outputs); e impactos (outcomes). As dimensões de resultado da Cadeia são medidas por meio de indicadores de eficiência, eficácia e efetividade.

Indicadores de Eficiência – mostram o quanto a organização utiliza de seus recursos para atingir seus objetivos. A eficiência trata da relação entre resultados obtidos (outputs) e os recursos consumidos (inputs), ou seja, é uma ênfase nos meios (processos, insumos, tempo, mão de obra ou outros recursos), no modo de fazer as coisas. Ser eficiente é fazer bem alguma atividade, é utilizar bem os recursos. Essa medida possui estreita relação com produtividade, ou seja, com o quanto se consegue produzir com os meios disponibilizados. A eficiência de um processo será tanto maior quanto mais produtos forem entregues com a mesma quantidade de insumos; ou os mesmos produtos e/ou serviços sejam obtidos com menor quantidade de recursos. Exemplos de indicadores: custo, produtividade, tempo de processo, etc.

Indicadores de Eficácia – revelam o grau de alcance do resultado esperado (quantos resultados foram obtidos em relação aos resultado esperados). A eficácia enfatiza os resultados e objetivos (outputs), fazer as coisas certas, entregar a quantidade e a qualidade prometida. Uma vez estabelecidos o referencial (linha de base) e as metas a serem alcançadas, utiliza-se indicadores de resultado para avaliar se essas foram atingidas ou superadas. Exemplos de indicadores: quantidade, volume, qualidade, etc.

Indicadores de Efetividade – mostram o impacto final das ações (outcomes) no bem-estar de uma comunidade: os efeitos positivos ou negativos, se houve mudanças socioeconômicas, ambientais ou institucionais decorrentes dos resultados obtidos pela política, plano ou programa.

Estão vinculados ao grau de satisfação e ao valor agregado. É o que realmente importa para efeitos de transformação social. Exemplos de indicadores: índice de desenvolvimento humano (IDH), PIB per capita, etc.

O Tribunal de Contas da União (TCU) utiliza uma definição semelhante ao GesPública.

Eficiência: relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em determinado período, mantidos os padrões de qualidade. Essa dimensão se refere ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos. Pode ser examinada sob duas perspectivas: minimização do custo total ou dos meios necessários para obter a mesma quantidade e qualidade de produto; ou otimização da combinação de insumos para maximizar o produto quando o gasto total está previamente fixado.

Eficácia: grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em determinado período, independentemente dos custos implicados. O conceito de eficácia diz respeito à capacidade da gestão de cumprir objetivos imediatos, traduzidos em metas de produção ou de atendimento, ou seja, à capacidade de prover bens ou serviços de acordo com o estabelecido no planejamento das ações.

Efetividade: diz respeito ao alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Refere-se à relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção. Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo que se poderia razoavelmente atribuir às ações do programa avaliado.

Quadro Resumo:

Eficiência	Eficácia	Efetividade
Ênfase nos meios, nos métodos, nos processos	Ênfase nos fins, nos resultados, nos objetivos	Ênfase nos benefícios gerados a médio e longo prazo, no impacto
Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas	Gerar efeitos positivos, satisfação, mudanças
Resolver problemas internos	Atingir objetivos	Agregar valor aos clientes
Medida de utilização dos recursos	Medida de alcance de resultados	Medida do impacto gerado

SLIDES – EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Eficiência, Eficácia e Efetividade

Eficiência	Eficácia	Efetividade
Ênfase nos meios, nos métodos, nos processos.	Ênfase nos fins, nos resultados, nos objetivos.	Ênfase nos benefícios gerados a médio e longo prazo, no impacto.
Fazer corretamente as coisas.	Fazer as coisas certas.	Gerar efeitos positivos, satisfação, mudanças.
Resolver problemas internos.	Atingir objetivos.	Agregar valor aos clientes.
Medida de utilização dos recursos.	Medida de alcance de resultados.	Medida do impacto gerado.

Eficiência, Eficácia e Efetividade: TCU

1. **Eficiência**: relação entre os produtos (bens e serviços) gerados e os custos dos insumos empregados para produzi-los, em um determinado período de tempo, mantidos os padrões de qualidade. Refere-se ao esforço do processo de transformação de insumos em produtos.
2. **Eficácia**: grau de alcance das metas programadas (bens e serviços) em um determinado período de tempo, independentemente dos custos implicados. Capacidade de cumprir objetivos imediatos.
3. **Efetividade**: alcance dos resultados pretendidos, a médio e longo prazo. Relação entre os resultados de uma intervenção ou programa, em termos de efeitos sobre a população-alvo (impactos observados), e os objetivos pretendidos (impactos esperados), traduzidos pelos objetivos finalísticos da intervenção. Trata-se de verificar a ocorrência de mudanças na população-alvo.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

As empresas perceberam, ao longo dos últimos anos, a importância de valorizar seu capital humano, sendo este um "ativo intangível" fundamental para a competitividade empresarial.

Ativos intangíveis podem ser entendidos como tudo o que cria valor e crescimento para uma empresa, mas que não é físico (ideias, marcas, competências, formas de se trabalhar, lealdade, conhecimento dos funcionários, etc.).

A partir do conceito dos ativos intangíveis, surgiram outros conceitos, como "capital humano" e "capital intelectual". O capital intelectual é mais amplo e abrange os conhecimentos acumulados de uma empresa relativos a pessoas, metodologias, patentes, projetos e relacionamentos. O capital humano é um subgrupo de tal conceito, diz respeito, essencialmente, às pessoas, seu intelecto, seus conhecimentos e experiências.

Drucker (1993) acredita que o conhecimento, mais do que o capital ou o trabalho, é o único recurso econômico significativo da sociedade pós-capitalista, ou Sociedade do Conhecimento. Segundo o autor, o papel da administração é garantir a aplicação e o desempenho do conhecimento.

Torna-se fundamental, portanto, que as empresas gerenciem e mensurem o conhecimento gerado internamente. Por isso, a "Gestão do Conhecimento" tornou-se a nova estratégia das empresas na busca de vantagem competitiva para o futuro.

A seguir, alguns conceitos que revelam o que é a Gestão do Conhecimento.

- Nonaka e Takeuche (1997): a capacidade que uma empresa tem de criar conhecimento, disseminá-lo na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas.
- Teixeira Filho (2001): coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização.
- Terra (2001): a Gestão do Conhecimento está, intrinsecamente, ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado.
- Hommerding (2002): conjunto integrado de ações que visa a identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo ativo de informações de uma organização. Essas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos e, principalmente, nas pessoas através de suas experiências, habilidades, relações pessoais e fundamentalmente de suas vivências.

- Figueiredo (2005): A Gestão do conhecimento é um conjunto de técnicas, posturas e condutas dedicadas ao zelo do saber organizacional, que é um bem intangível e de valor estratégico.
- Castanheira (2007): é um conjunto de políticas e processos (deliberados e organizados) para criar, adquirir, difundir e aplicar o conhecimento no negócio das organizações.
- Chiavenato (2010): processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização.

As empresas podem escolher alguns caminhos para trabalhar a gestão do conhecimento:

1. captando, armazenando, recuperando e distribuindo ativos tangíveis de conhecimento, como patentes e direitos autorais;
2. coletando, organizando e disseminando conhecimentos intangíveis, tais como know-how e especialização profissional, experiência individual, soluções criativas, etc.;
3. criando um ambiente de aprendizado interativo no qual as pessoas transfiram o conhecimento, internalizem-no e apliquem-no na criação de novos conhecimentos.

Tipos de Conhecimento

Para entender o que é Conhecimento, é necessário diferenciar três conceitos que muitas vezes são confundidos na literatura: dados, informações e conhecimento.

1. Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos e que, em um contexto organizacional, são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações, mas nada dizem sobre a própria importância ou relevância. Porém, os dados são importantes para as organizações, porque são matéria-prima essencial para a criação de informação.
2. Informações são dados interpretados, dotados de relevância e propósito, portanto, significado, ou seja: a informação visa a modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight. Dados tornam-se informação quando o seu criador lhes acrescenta significado.
3. Conhecimento é a informação apropriada pelo pensamento, pela mente dos indivíduos – interpretações, ideias, julgamentos, observações. O conhecimento tem um significado uma aplicação. Ele diz respeito a crenças, compromissos e ações. É função de uma atitude, perspectiva ou intenção, é específico ao contexto e é relacional.

Nonaka e Takeuchi, partindo do pressuposto de que "não existe conhecimento sem a pessoa que o detém", diferenciam dois tipos de conhecimento: o “tácito” (implícito), e o “explícito”.

O conhecimento tácito é o conhecimento pessoal, implícito, incorporado à experiência individual, envolvendo fatores intangíveis como, por exemplo, crenças pessoais, perspectivas e sistemas de valor. É usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho, mas é difícil de verbalizar, porque é expresso por habilidades baseadas na ação e não pode se reduzir a regras e receitas. É geralmente fruto de uma longa experiência, de uma convivência. Sua transmissão é extremamente complexa pois necessita interações prolongadas, acertos e erros. O conhe-

cimento tácito pode ser aprendido por meio de exemplos e, embora não se expresse completamente em palavras e símbolos, pode ser insinuado ou revelado por meio de analogias, metáforas, modelos e pelo compartilhamento de histórias. O conhecimento tácito é vital para a organização, porque as empresas só podem aprender e inovar estimulando de algum modo o conhecimento tácito de seus membros - apenas os seres humanos, levados pelo tácito know-how, têm essa capacidade de gerar novo conhecimento.

O conhecimento explícito é o conhecimento formal, frequentemente codificado em fórmulas, regras, linguagem formal, especificações, etc. É aquele conhecimento que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos e baseando-se em objetos e regras, podendo, portanto, ser facilmente comunicado ou difundido. Geralmente, é percebido como teórico e sua transmissão pode ser realizada muito formalmente.

A criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Essa conversão do conhecimento tácito em explícito e vice-versa, se dá por meio de um processo chamado “espiral do conhecimento”.

Espiral do Conhecimento

Essa espiral mostra que o conhecimento tácito deve ser articulado e então internalizado para tornar-se parte da base de conhecimento de cada indivíduo dentro da organização. Essa interação é moldada pelas mudanças entre os diferentes modos de conversão do conhecimento que, por sua vez, são induzidos por vários fatores: construção do campo de interação; diálogo ou reflexão coletiva; vinculação do conhecimento; e aprender fazendo.



A espiral sempre começa novamente depois de ter sido completada, porém em patamares cada vez mais elevados, ampliando assim a aplicação do conhecimento em outras áreas da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) definem quatro processos para se criar conhecimento organizacional, por meio de interação e conversão entre conhecimento tácito e explícito: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

Esse modelo foi apelidado de SECI, devido às iniciais das 4 fases.

1. **Socialização =** conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito;

A conversão tácito-tácito ocorre por meio do compartilhamento de experiências, utilizando-se da observação, da imitação e da prática. Assim, modelos mentais e habilidades técnicas são criadas. A experiência constitui a essência desse modo de aprendizagem. O aprendiz adquire o conhecimento não necessariamente por meio da linguagem, mas pela observação imitação e prática. A mera transferência de informações muitas vezes fará pouco sentido se estiver desli-

gada das emoções associadas e dos contextos específicos nos quais as experiências compartilhadas são embutidas.

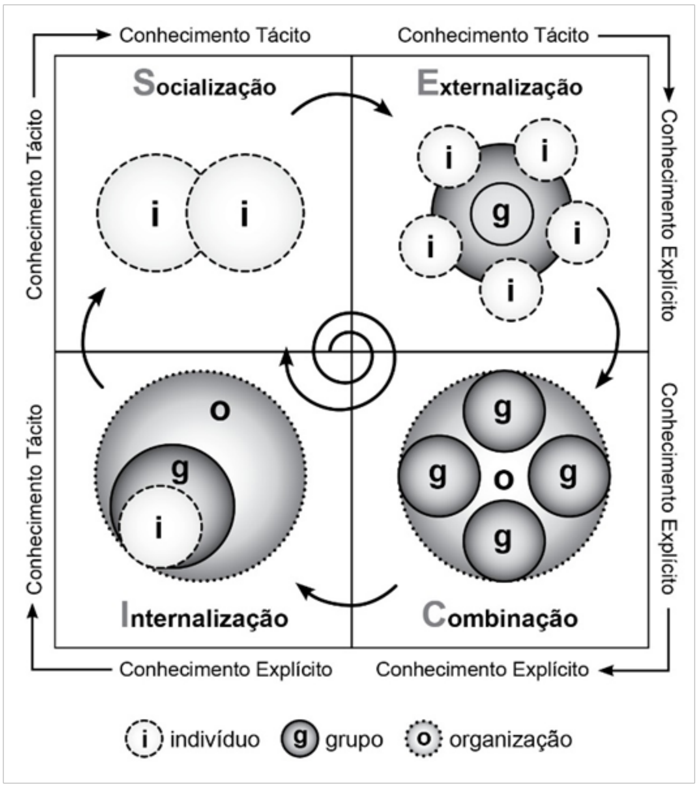
2. **Externalização =** conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito;

A conversão tácito-explícito ocorre por meio da utilização de metáforas, analogias, modelos e conceitos. Constitui o mais relevante processo de conversão de conhecimento. Exemplo: uso da escrita.

3. **Combinação =** conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito;

A conversão explícito-explícito é feita por meio de reuniões, memorandos, conversas telefônicas, banco de dados e outras fontes, quando os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos. Diferentes conjuntos de conhecimento explícito e conceitos de diversas origens se combinam e se reconfiguram dando origem a um conhecimento novo.

4. **Internalização =** conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.



A conversão explícito-tácito se dá por meio da incorporação, pelos indivíduos, das experiências adquiridas em outros modos de construção do conhecimento, na forma de modelos mentais ou rotinas de trabalho comuns, captados em documentos ou transmitidos na forma de histórias. É o processo de aprendizagem mediante a repetição de uma tarefa ("aprender fazendo"), a fim de que o conhecimento explícito de princípios e procedimentos seja absorvido como conhecimento tácito. Exemplo: um técnico lê o manual e absorve o conhecimento a ponto de não precisar dele no próximo trabalho.

Por meio das 4 fases, o processo de conhecimento organizacional pode ser visualizado como uma espiral de criação do conhecimento, em que a organização possui a função de fornecer o contexto apropriado para a facilitação das atividades em grupo e para a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

Esse contexto está diretamente ligado àquilo que Nonaka e Konno definiram como "ba".

Em 1998, complementando algumas das ideias originadas em seu livro "A Criação do Conhecimento Organizacional", Ikujiro Nonaka juntou-se a Noboru Konno para publicar o artigo "The Concept of ba: building a foundation for knowledge creation".

Eles definem o ba como um espaço compartilhado para a emergência de relações e a criação de conhecimento. Esse espaço poderá ser físico (como um escritório ou outros locais de traba-

lho), mental (experiências compartilhadas, idéias ou ideais), virtuais (por exemplo, e–mails e teleconferência), ou toda a combinação deles. Portanto, mais que um espaço, o ba é um contexto para a proliferação do conhecimento.

Para os autores, o que diferencia o ba das interações humanas ordinárias é o conceito de criação de conhecimento. O ba não é criado por regulamentos, tampouco é produzido por meio dos comendos e controles hierárquicos. Ele é ajustado por atores voluntários, dentro de um ambiente estimulante, com atenção ao respeito mútuo. O ba é fundamentalmente subjetivo e relacional, envolvendo os atores pelo fato de ser orientado pelo interesse e por não existirem fortes conflitos nos relacionamentos humanos.

Mapa do Conhecimento

Grande parte do conhecimento de uma organização encontra-se dispersa em arquivos individuais, pastas ou até mesmo na mente de seus colaboradores, gerando dificuldade para seu acesso e uso quando desejado.

Um dos primeiros passos para a gestão eficaz do conhecimento abrange as tarefas de identificá-lo, localizá-lo e torná-lo acessível a todos que dele possam precisar. Nesse sentido, o mapeamento de conhecimento se revela como uma importante ferramenta.

Basicamente, a tarefa de mapear o conhecimento organizacional consiste em identificar os conhecimentos relevantes, localizá-los e organizar essas informações de maneira que possam ser disponibilizadas para consulta. O mapeamento de conhecimento, além de identificar e localizar o conhecimento corporativo nas suas diferentes formas, inclui a construção de um ou mais mapas de conhecimento, uma espécie de guia que pode ser consultado por todos em uma organização, permitindo atualizações e alterações frequentes.

Costa e Krucken (2004) afirmam que não é função do mapa conter o conhecimento em si. O mapa deve ser visto como um guia, ele deve apontar onde encontrar cada tipo de conhecimento na organização, dentre documentos, pessoas e bancos de dados. A construção de um mapa está relacionada à etapa de explicitação do conhecimento, de sua conversão por meio da externalização e da socialização. Já o resultado – o mapa – é um conhecimento codificado e está relacionado a internalização e a combinação de conhecimentos. O mapa, portanto, é a maneira de estruturar e disponibilizar esses conhecimentos.

Probst (2002) reforça que estes tipos de representações aumentam a transparência e auxiliam a identificação de especialistas ou de fontes do conhecimento, permitindo, assim, que o usuário classifique o conhecimento novo em relação ao existente e ligue tarefas com especialistas ou ativos do conhecimento.

A seguir, algumas definições de Mapa do Conhecimento:

- Howard (1989): método para reunirem-se informações que se encontram dispersas e fragmentadas e organizá-las de forma coerente.
- Davenport e Prusak (1998): localizar conhecimentos importantes dentro da organização e depois publicar um tipo de lista que mostre onde encontrá-los.
- Grey (1999): ajudam a descobrir a localização, a posse, o valor e o uso de artefatos de conhecimento.

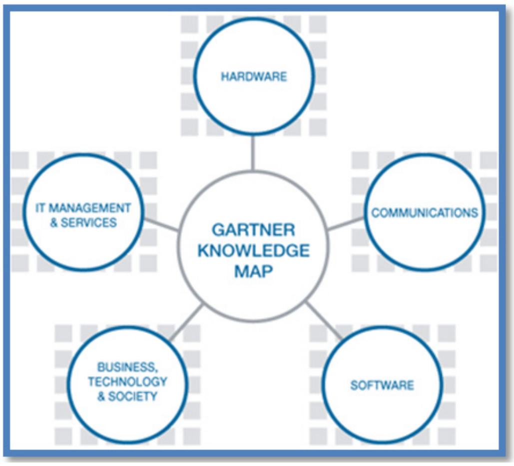
- Probst (2002): são representações gráficas para identificação de especialistas, ativos de conhecimento, fontes de conhecimento, estruturas de conhecimento e aplicações de conhecimento.

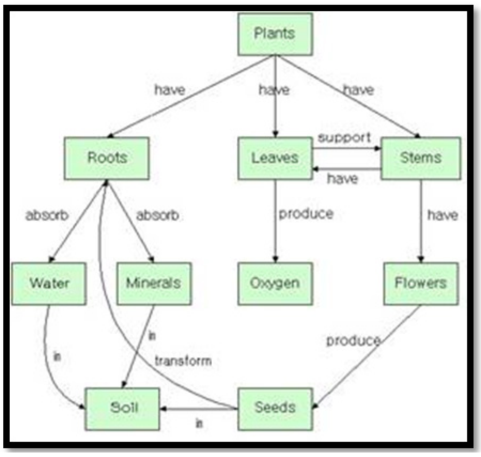
Segundo Davenport e Prusak (1998), as informações necessárias para se criar um mapa do conhecimento normalmente já existem nas organizações, porém em forma fragmentada e não documentada. Cada funcionário tem um pedacinho do mapa na cabeça, sabe qual é o seu próprio conhecimento e aonde ir para obter respostas para as suas perguntas. Criar um mapa organizacional é uma questão de se combinar esses mapas individuais.

Os mapas podem assumir várias estruturas/formas, conforme o objetivo ou as categorias que se deseja evidenciar: documento impresso ou digital (com links), listagem, diagrama (um mapa real), matriz, páginas amarelas do conhecimento, banco de dados sofisticado, etc.

A seguir, alguns exemplos de representações do mapa.









FUNDAMENTOS E HISTÓRICO DA QUALIDADE

Qualidade é mais uma daquelas palavras que todo mundo sabe o que é, mas pouca gente sabe explicar. Essa dificuldade ocorre justamente porque a qualidade tem várias definições, oriundas de diversos autores, e, também, porque cada pessoa tem uma percepção própria daquilo que tem ou não tem qualidade.

De forma introdutória, cabe salientar que, embora haja grandes variações na literatura técnica em termos de amplitude e profundidade, as definições sempre giram em torno de conceitos como **conformidade, adequação ao uso e satisfação do cliente.**

O conceito correto da qualidade envolve um componente “espacial” (escopo da qualidade - aborda muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens) e um componente "temporal” (a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo).

Outras definições importantes são resumidas a seguir:

- **Excelência:** o melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
- **Valor:** qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
- **Especificações:** qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
- **Conformidade:** grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
- **Regularidade:** uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
- **Adequação ao uso:** qualidade de projeto e ausência de deficiências.

Histórico

Em 1700 a.C., o rei da Babilônia Khammu-rabi mandou escrever aquilo que ficou popularmente conhecido como o Código de Hamurabi. Em uma de suas cláusulas, ele diz que: “Se um bateleiro constrói para alguém um barco e não o faz solidamente, se no mesmo ano o barco é expedido e sofre avaria, o bateleiro deverá desfazer o barco e refazê-lo solidamente à sua custa; o barco sólido ele deverá dá-lo ao proprietário”.

Esta cláusula é emblemática, pois foi escrita há quase 4 mil anos e retrata não apenas a punição para uma possível falta de qualidade do barco, mas também estipula um período de garantia para o produto.

Apesar dos antigos registros, podemos dizer que a primeira evolução da qualidade ocorreu somente após a Revolução Industrial. Antes desta, tudo era centrado no artesão: a qualidade de uma peça era definida pela reputação da habilidade e do talento do artesão que a produzia, afinal ele adquiria matéria-prima, projetava e fabricava o produto do início ao fim.

David A. **Garvin**, um dos mais recentes gurus da Qualidade, concluiu que os conceitos evoluíram em quatro eras, ou fases – Inspeção; Controle Estatístico da Qualidade; Garantia da Qualidade; e Gestão Estratégica da Qualidade. –, porém, o início de uma nova fase não exclui as precedentes.



Era da Inspeção

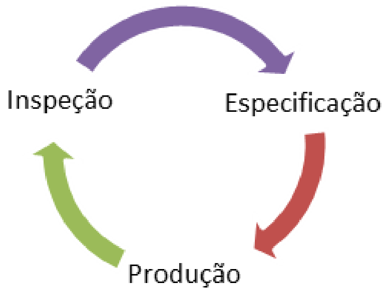
A Revolução Industrial foi marcada pela utilização de máquinas pesadas e pelo início da produção em série (produção em massa). No lugar de um artesão fazendo todo o produto, empregados eram especializados para realizar apenas uma parte do processo. Isso resultou no aumento da velocidade de produção.

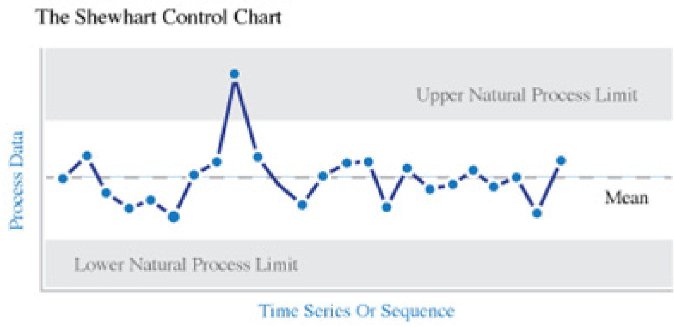
G. S. **Radford** publicou o livro The control of quality in manufacturing, em 1922, no qual, pela primeira vez, a qualidade foi vista como responsabilidade gerencial distinta e como função independente. Nesse período, 100% dos produtos eram inspecionados, classificados e contados, com o auxílio de gabaritos e acessórios de mensuração. Aqueles que apresentassem defeito eram descartados. Ex: a empresa Bells (telefônica norte-americana), no pico da sua produção em 1928, empregava quarenta mil pessoas, sendo mais de cinco mil alocadas no departamento de controle de qualidade.



O controle da qualidade limitava-se à inspeção e às atividades restritas, como a contagem, a classificação pela qualidade e os reparos. A inspeção 100%, ou seja, a inspeção em todo o lote de produção, se manteve inalterada durante muitos anos, apesar da necessidade e aplicação, em diversos momentos, de inspeções parciais ou por amostragem, mas sem metodologia estruturada nem procedimentos confiáveis.

Era do Controle Estatístico





Com o crescimento da produção, ficou inviável verificar todos os itens produzidos, por isso foram inseridos conceitos de estatística ao controle de qualidade. Basicamente, a verificação era baseada em amostras escolhidas ao final do processo produtivo.

Walter **Shewhart** publicou, em 1931, *Economic control of quality of manufactured product*, livro que deu um caráter científico à qualidade, definiu técnicas de acompanhamento e avaliação da produção (controle de processos e amostragem) e propôs formas de melhorar a qualidade. Ele também criou o Ciclo de Shewhart (Especificação, Produção e Inspeção), o qual transformado e popularizado por Ishikawa e Deming como Ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Action), método essencial da gestão da qualidade.

Partindo do pressuposto de que era quase impossível produzir duas peças iguais, Shewhart estabeleceu técnicas estatísticas simples para determinar limites e parâmetros de variação aceitos nos produtos. Havia, portanto, uma margem de tolerância para a variação dos produtos (mergem de erro, desvios), que era determinada por meio de especificações técnica.

A grande vantagem do Controle Estatístico da Qualidade (CEQ) desenvolvido por Shewhart é que se trata de um método matemático para se obter uma informação a partir de uma menor quantidade de dados (amostra). A análise estatística fornece meios para a escolha de amostras representativas do “todo”. Esse método foi altamente difundido nos EUA durante a II Guerra Mundial, pois trazia mais agilidade à produção. A partir dessas ideias, dois outros autores revolucionaram o conceito de qualidade, inicialmente no Japão: Deming e Juran.

Era da Garantia (Controle) da Qualidade



Fazendo um retrospecto dessa fase da Garantia da Qualidade, verifica-se que o processo iniciou-se no Japão, após a II Guerra. O país, completamente destruído e moralmente arrasado pelas bombas atômicas, precisava iniciar seu processo de reconstrução. Técnicos dos EUA foram para lá com a missão de implantar a "ocidentalização". Dentre eles estavam William Deming e Joseph Juran. Com a ajuda de **Deming** e **Juran**, os japoneses criaram métodos que, ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas, buscavam <u>evitar que os defeitos ocorressem</u>. A <u>prevenção dos problemas de qualidade</u> marca o nascimento dos programas de melhoria contínua. A grande novidade era reduzir custos olhando para todo processo de produção. Tudo deveria ser levado em conta para garantir a qualidade, desde a escolha de fornecedores até o treinamento dos funcionários (Controle da Qualidade Total - Total Quality Control - TQC). O resultado desse método era a padronização dos produtos, de forma que todos possuíssem as mesmas características. A qualidade virou uma obsessão no Japão, chegando a ser criado o "Prêmio Deming", uma competição entre empresas que estivessem implementando programas de qualidade.

Na segunda metade da década de 1950, o TQC ganhou fama, tornando mais amplo o conceito da qualidade. Basicamente, o TQC consiste em:

- abordar a qualidade desde a fase do projeto de desenvolvimento do produto, incluindo os aspectos funcionais e atributos de desempenho;
- envolver todos os funcionários, de todos os níveis hierárquicos, assim como fornecedores e clientes, nos processos de melhoria da qualidade, objetivando o comprometimento e a confiança recíproca;
- manter e aperfeiçoar as técnicas da qualidade existentes.

O TQC requer que os funcionários, fornecedores, clientes e também a comunidade participem das atividades de melhoria da qualidade. Há também a Gestão da Qualidadde Total (Total Quality Management - TQM), uma abordagem gerencial baseada na participação de todos, dirigida para a satisfação do consumidor e dos membros da organização e da sociedade.

O objetivo fundamental passou a ser a prevenção dos problemas de qualidade. Os elementos foram expandidos além da estatística e consideravam:

- <u>Quantificação dos custos da qualidade</u> – Joseph **Juran**, em seu livro Quality control handbook, observou que os custos para se alcançar determinado nível de qualidade podiam ser divididos em: a) inevitáveis – associados à prevenção (inspeção, classificação etc.); b) evitáveis – defeitos e falhas (refugos, retrabalho, reclamações etc.), os quais poderiam ser drasticamente reduzidos.
- <u>Controle da qualidade total</u> – Armand **Feigenbaum** tirou os departamentos de fabricação e de qualidade do isolamento. Segundo o autor, para se ter qualidade, o controle precisa começar pelo projeto do produto, e só terminar quando o produto tiver chegado às mãos de um cliente satisfeito. Em suma, a qualidade é um trabalho de todos.
- <u>Engenharia da confiabilidade</u> – Genichi **Taguchi** - garantir o bom desempenho do produto ao longo do tempo (espécie de garantia de funcionamento confiável durante certo período).
- <u>Zero defeito</u> – Philip **Crosby** - “a razão que explica a falta de perfeição é simplesmente que não se espera a perfeição. Quando a gerência passa a exigir perfeição, a consegue”. O princípio por trás do “zero defeito” é “<u>Fazer certo da primeira vez</u>!”

Nos anos 70, o "milagre" japonês apareceu para o mundo, com grandes empresas altamente competitivas e produtos superiores. Intrigados, os Norte-americanos investigaram e descobriram o "Prêmio Deming" com um estranho nome americano a impulsionar a criatividade, a melhoria e os lucros dos empresários japoneses. Procurando, acabaram por descobrir o consultor norte-americano. A partir desse momento, as técnicas foram difundidas para o Ocidente.

Era da Gestão Estratégica da Qualidade

Enquanto a Era anterior preconizava conformidade às especificações do produto/serviço, nesta, o enfoque passa a ser o **atendimento das necessidades/expectativas dos clientes.**

Atualmente, a qualidade é vista como uma questão estratégica que gera vantagens às organizações e afeta todos os processos – desde o planejamento estratégico até as tarefas operacionais.

É característica dessa Era o foco na gestão, o envolvimento integral da empresa e surgimento das normas ISO. A qualidade passa a ser uma arma agressiva de concorrência e o cliente passa a participar diretamente na própria definição da Qualidade na organização.

Quadro resumo

Eras e Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Interesse Principal	**Verificação/ Detecção**	**Controle**	Coordenação	**Impacto Estratégico**
Visão da Qualidade	Problema a ser resolvido	Problema a ser resolvido	Problema a ser resolvido, mas enfrentado pró-ativamente	Oportunidade competitiva, diferenciação da concorrência
Ênfase	Unifirmidade do Produto	Uniformidade do produto, com menos inspeção	Toda a cadeia produtiva, do projeto ao mercado - contribuição de todos para evitar defeitos	Necessidades de mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, objetivos e metas, mobilização
Papel dos Profissionais da Qualidade	Inspeção, classificação, contagem, avaliação, e reparo	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas e programas, treinamento, consultoria a outros departamentos

Responsável pela Qualidade	Departamento de Inspeção	Departamentos de fabricação e de engenharia (controle de Qualidade)	Todos os departamentos, com a cúpula se envolvendo superficialmente	Todos, com a alta administração exercendo forte liderança
Orientação e Enfoque	Inspecionar a qualidade	Controlar a qualidade (final)	Construir (acumular) a qualidade	Gerenciar a qualidade

Passado	Presente
Qualidade como fator tático (curto prazo)	Qualidade como fator estratégico (longo prazo)
Qualidade e produtividade são antagônicos	Qualidade e produtividade são aliados
Enfoque na qualidade do produto (detecção)	Enfoque na qualidade do processo (prevenção)
Qualidade como responsabilidade de uma única área	Qualidade como responsabilidade de toda a organização
Ênfase no cumprimento de normas ou concorrência	Ênfase nas necessidades dos clientes e melhoria contínua
Prioridade em custo	Prioridade em qualidade
Problemas causados pela mão-de-obra	Problemas causados pela administração

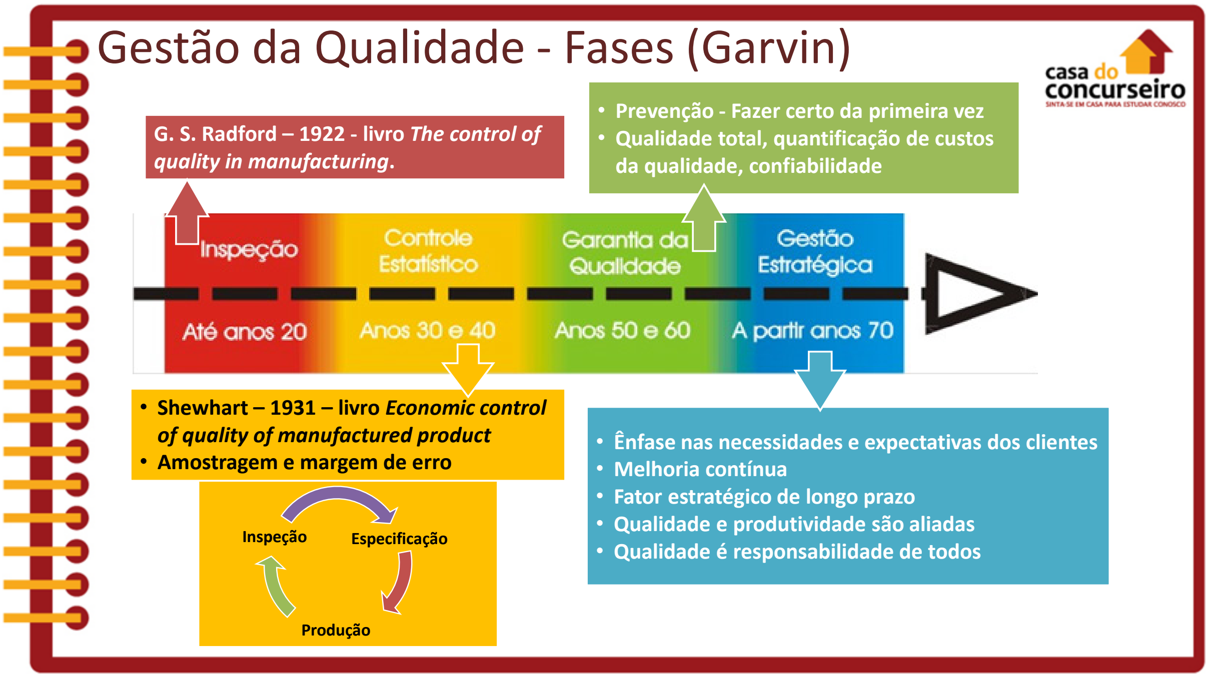
Slides – Fundamentos e Histórico da Qualidade

Qualidade

- Definições:
  - Variadas; geralmente levam em conta:
    - **Conformidade a requisitos;**
    - **Adequação ao uso;**
    - **Satisfação do cliente.**
  - Envolvem dois componentes:
    - **Espacial** = escopo da qualidade = aborda muitos aspectos simultaneamente, ou seja, uma multiplicidade de itens;
    - **Temporal** = a qualidade sofre alterações conceituais ao longo do tempo, isto é, trata-se de um processo evolutivo.

Qualidade

- Outras definições importantes:
  - **Excelência**: o melhor que se pode fazer. O padrão mais elevado de desempenho em qualquer campo de atuação.
  - **Valor**: qualidade como luxo. Maior número de atributos. Utilização de materiais ou serviços raros, que custam mais caro. Valor é relativo e depende da percepção do cliente, seu poder aquisitivo e sua disposição para gastar.
  - **Especificações**: qualidade planejada. Projeto do produto ou serviço. Definição de como o produto ou serviço deve ser.
  - **Conformidade**: grau de identidade entre o produto ou serviço e suas especificações.
  - **Regularidade**: uniformidade. Produtos ou serviços idênticos.
  - **Adequação ao uso**: qualidade de projeto e ausência de deficiências.



Gestão da Qualidade - Fases (Garvin)

Eras e Características	Inspeção	Controle Estatístico da Qualidade	Garantia da Qualidade	Gestão Estratégica da Qualidade
Interesse Principal	Verificação/ Detecção	Controle	Coordenação	Impacto Estratégico
Visão da Qualidade	Problema a ser resolvido	Problema a ser resolvido	Problema a ser resolvido, mas enfrentado pró-ativamente	Oportunidade competitiva, diferenciação da concorrência
Ênfase	Uniformidade do produto	Uniformidade do produto, com menos inspeção	Toda a cadeia produtiva, do projeto ao mercado - contribuição de todos para evitar defeitos	Necessidades de mercado e do cliente
Métodos	Instrumentos de medição	Ferramentas e técnicas estatísticas	Programas e sistemas	Planejamento estratégico, objetivos e metas, mobilização
Papel dos Profissionais da Qualidade	Inspeção, avaliação, classificação, contagem e reparo	Solução de problemas e a aplicação de métodos estatísticos	Planejamento, medição da qualidade e desenvolvimento de programas	Estabelecimento de metas e programas, treinamento, consultoria
Responsável pela Qualidade	Departamento de Inspeção	Departamentos de fabricação e de engenharia	Todos os departamentos, com a cúpula se envolvendo superficialmente	Todos, com a alta administração exercendo forte liderança
Orientação e Enfoque	Inspecionar a qualidade	Controlar a qualidade (final)	Construir (acumular) a qualidade	Gerenciar a qualidade

Gestão da Qualidade

Passado	Presente
Qualidade como fator tático (curto prazo)	Qualidade como fator estratégico (longo prazo)
Qualidade e produtividade são antagônicos	Qualidade e produtividade são aliados
Enfoque na qualidade do produto (detecção)	Enfoque na qualidade do processo (prevenção)
Qualidade como responsabilidade de uma única área	Qualidade como responsabilidade de toda a organização
Ênfase no cumprimento de normas ou concorrência	Ênfase nas necessidades dos clientes e melhoria contínua
Prioridade em custo	Prioridade em qualidade
Problemas causados pela mão-de-obra	Problemas causados pela administração

PRINCIPAIS AUTORES E SUAS CONTRIBUIÇÕES

Dentre os diversos autores que contribuíram para a Qualidade, merecem destaque Deming, Juran, Crosby, Feigenbaun e Ishikawa.

William Deming

Com a ajuda de Deming, os japoneses criaram métodos que, ao invés de encontrar e eliminar as peças defeituosas ao final do processo, buscavam evitar que os defeitos ocorressem.

Discípulo de Shewhart, ele focava seu trabalho na contínua redução das variabilidades dos processos, baseada em evidências estatísticas.

Ele enumerou as cinco doenças fatais (ou mortais) da administração:

1. Falta de constância de propósitos – falta de definição de objetivos de longo prazo.

2. Ênfase em lucros de curto prazo.

3. Avaliação anual de performance – esse sistema (administração por objetivos, por mérito) esconde uma administração pelo medo. Uma boa avaliação leva tempo.

4. Falta de mobilidade da administração – os gestores devem ir aos locais de trabalho para conhecer a raiz dos problemas.

5. Uso de estimativas (números) visíveis apenas – falta o intangível.

No seu livro *Out of the Crisis, Deming* é cauteloso na definição de Qualidade, pois considera difícil traduzir as necessidades futuras dos clientes em características mensuráveis de forma que o produto possa ser desenhado para satisfazê-los. Há necessidade, portanto, de melhoria contínua dos produtos e serviços para satisfazer aos novos anseios dos clientes.

Ele exaltava que a administração deveria mudar para frear a decadência das indústrias. O elemento chave dessa mudança está nas pessoas, no comprometimento para que haja constância nos esforços – é preciso que o trabalho seja executado em equipe juntamente com o conhecimento. Deming incentiva o trabalho em equipe e a participação dos funcionários nas decisões operacionais, no planejamento, na definição de metas e no acompanhamento do desempenho. Os operários são estimulados a fazer sugestões e assumem grau de responsabilidade relativamente elevado pela performance global.

As ideias originais de Deming conduziram posteriormente aos preceitos da melhoria contínua (kaizen) e à disseminação do Ciclo PDCA (ciclo de melhoria contínua, criado por Shewhart).

A filosofia da melhoria contínua deriva do kaizen (do japonês kai, que significa mudança e zen, que significa bom), que prega o trabalho em equipe (colaboração) e a participação intensiva das pessoas na solução dos problemas organizacionais, principalmente aqueles relacionados com o processo produtivo. O objetivo é o aperfeiçoamento contínuo, gradual e sistemático (abordagem incremental) dos produtos, dos serviços e das pessoas, dentro de programas a longo prazo e no intuito de satisfazer o cliente – fazer sempre melhor.

As melhorias não precisam ser grandes, mas devem ser contínuas e constantes, funcionando em ciclos – não há início nem fim definidos. Pode-se melhorar a cada dia e conquistar resultados específicos – eliminação do desperdício de tempo, material, esforço e dinheiro; elevação da qualidade de produtos, serviços, relacionamentos interpessoais e competências pessoais etc.

Os princípios do kaisen são: promover aprimoramentos contínuos; enfatizar os clientes; reconhecer os problemas abertamente; promover a discussão aberta e franca; criar e incentivar equipes de trabalho; gerenciar projetos por intermédio de equipes multifuncionais; incentivar o relacionamento entre as pessoas; desenvolver a autodisciplina; comunicar e informar a todas as pessoas; treinar intensamente e capacitar todas as pessoas.

Para Deming, o **programa de melhoria contínua** deve basear-se nos chamados **14 pontos para a transformação:**

1.	Criar constância de propósitos (para todas as pessoas) em direção à melhoria dos produtos e serviços, com o objetivo de tornar-se competitivo, manter-se no negócio e criar empregos.
2.	Aprender e adotar a nova filosofia completamente. Nessa nova era econômica, os gestores do ocidente devem acordar para o desafio, aprender suas responsabilidades e assumir a responsabilidade pela liderança da mudança.
3.	Acabar com a dependência da inspeção em massa. Eliminar a necessidade da inspeção em massa e construir a qualidade no produto primeiramente. A inspeção não gera qualidade, mas sim custos. Se as variações nos processos forem diminuídas (qualidade do produto), não haverá necessidade de inspecionar para separar os defeitos.
4.	Abandonar a prática de privilegiar negociações/aquisições com base somente nos preços. Em vez disso, minimize o custo total. Deve-se buscar um único fornecedor para cada item estabelecer com ele um relacionamento de longo prazo, baseado na confiança e na lealdade.
5.	Melhorar constantemente e para sempre o sistema de produção e serviços, para melhorar a qualidade e a produtividade e, assim, diminuir custos. O aprimoramento não é um esforço que se faz de uma única vez.
6.	Instituir treinamento no trabalho (para disseminar ideias e práticas).

7.	Instituir a liderança (no lugar da tradicional chefia/supervisão/controle). O objetivo da supervisão deve ser ajudar pessoas, máquinas e aparelhos a fazer um trabalho melhor. Supervisão da gestão está na necessidade de revisão, assim como a supervisão dos trabalhadores da produção.
8.	Afastar o medo, assim todos podem trabalhar efetivamente. (criar confiança, segurança e um clima de inovação. Pessoas não realizaram um bom trabalho se não se sentirem seguras.)
9.	Quebrar as barreiras entre departamentos. As diferentes áreas devem trabalhar como uma equipe, para prever problemas de produção e de uso dos produtos ou serviços. (Inibir a concorrência interna, promover a visibilidade e a harmonia entre várias áreas.)
10.	Eliminar slogans, exortações e metas para a força de trabalho pedindo zero defeitos e novos níveis de produtividade. Tais exortações apenas criam relações adversas, assim como a maior parte das causas da baixa qualidade e baixa produtividade pertencem ao sistema e, assim, estão além do poder da força de trabalho. Substitua tudo por liderança.
11.	Eliminar cotas e numéricas no chão de fábrica. Eliminar a administração por objetivos (gerenciamento por números, metas numéricas).
12.	Remover as barreiras que roubam dos trabalhadores o direito de orgulhar-se de seu trabalho. Eliminar os impedimentos ao desenvolvimento do pessoal. A responsabilidade dos supervisores deve ser alterada dos simples números para a qualidade. (Ex.: força de trabalho não sabe como está relacionada com a missão da empresa; é responsabilizada por problemas do sistema de gestão; projetos e treinamentos inadequados; liderança fraca e punitiva; recursos inadequados ou ineficazes para a realização das tarefas.)
13.	Instituir um programa vigoroso de educação e de autoaperfeiçoamento (de cada pessoa, em todos os níveis, estimulando a aquisição da nova mentalidade).
14.	Colocar todos para trabalhar de acordo com a transformação. A transformação é trabalho de todos (desde a cúpula até a base, deve-se criar na organização uma estrutura capaz de dar suporte a todos os demais pontos).

Joseph Juran

Seu livro *Quality Control Handbook* (Manual do Controle da Qualidade – 1951) é referência até hoje e lhe rendeu o convite para trabalhar no Japão após a II Guerra Mundial.

Juran é um dos responsáveis pela mudança de foco da qualidade: do produto acabado para o gerenciamento da qualidade.

Ele define qualidade de duas formas:

1. características do produto que atendem às necessidades dos clientes e, por isso, promovem satisfação com o produto – **adequação ao uso** (alta qualidade custa mais);
2. a **ausência de deficiências** e de retrabalho (alta qualidade custa menos).

Juran dava grande foco à questão financeira, por isso buscou quantificar os **custos da qualidade**, que podem ser divididos em:

- Inevitáveis – custos da qualidade, associados à prevenção e avaliação.
  - **Avaliação** – inspeções, testes em processo, auditorias de conformidade etc.
  - **Prevenção** – planejamento, controle e avaliação de fornecedores e treinamentos em técnicas de controle de qualidade.
- Evitáveis – **falhas** – custos da não qualidade (de não fazer certo da primeira vez).
  - Falhas internas – quando o produto ainda não chegou ao cliente e todo o trabalho de recuperação é feito na empresa.
  - Falhas externas – quando o produto já está sob posse do cliente, a empresa perde a credibilidade e pode perder futuros negócios.

Juran propõe 10 passos para a melhoria da qualidade:

1. Conscientizar da necessidade e oportunidade de melhorias.
2. Estabelecer metas de melhoria.
3. Criar planos, organizar para atingir as metas: criar um conselho de qualidade, identificar problemas, selecionar projetos, formar grupos e equipes, coordenadores.
4. Dar treinamento a todos.
5. Executar projetos para resolver problemas.
6. Relatar e divulgar o processo de avanço.
7. Demonstrar reconhecimento às pessoas (meritocracia).
8. Comunicar resultados.
9. Conservar os dados obtidos.
10. Manter o entusiasmo fazendo da melhoria uma parte integrante dos processos.

Talvez a maior contribuição de Juran seja sua **trilogia: Planejamento, Controle e Melhoramento da Qualidade.**

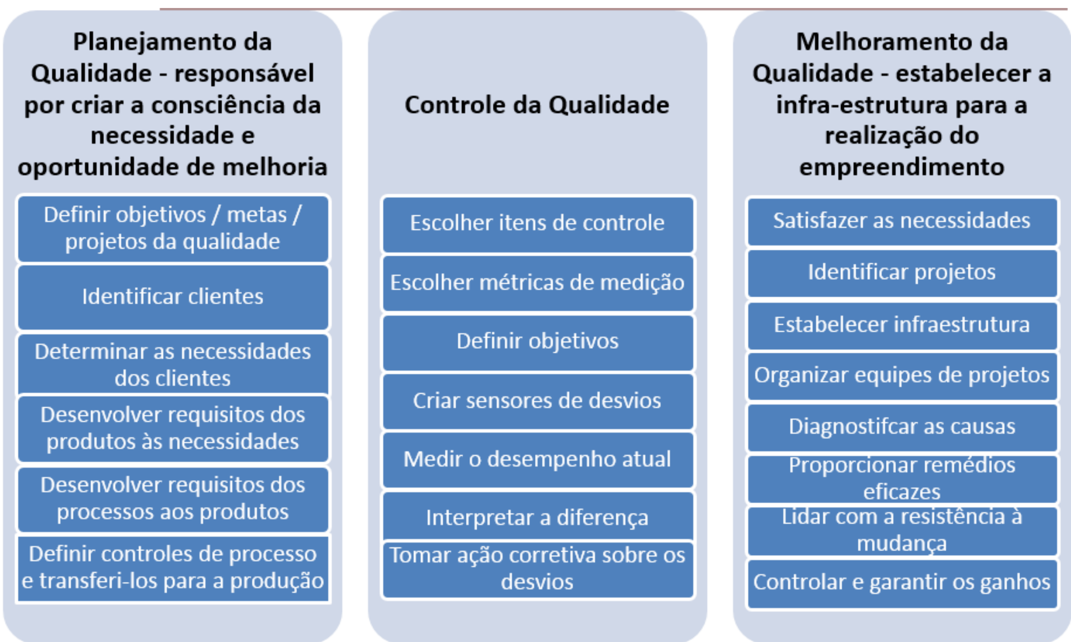
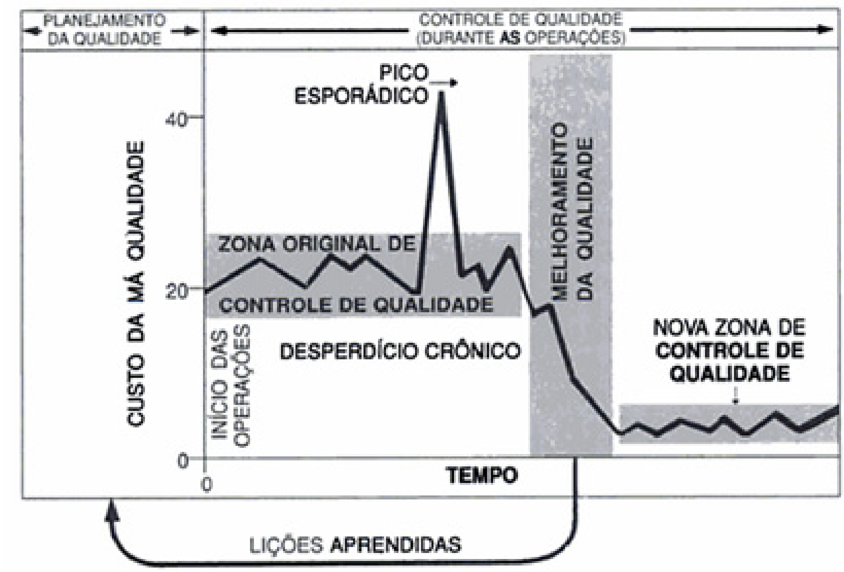
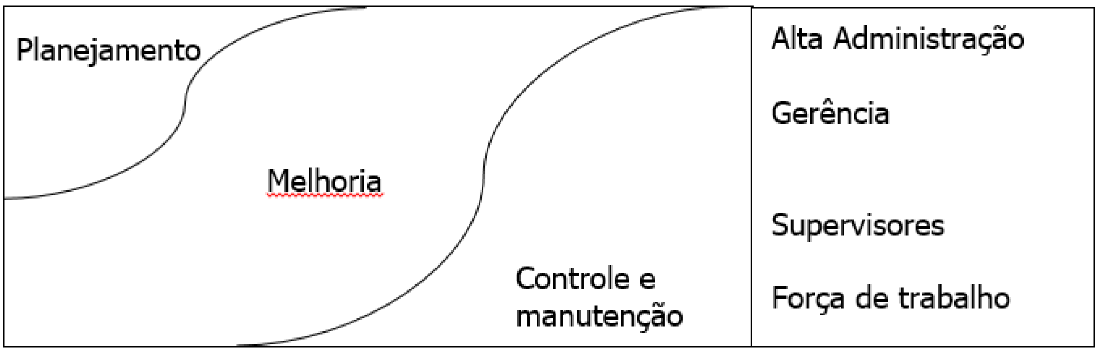


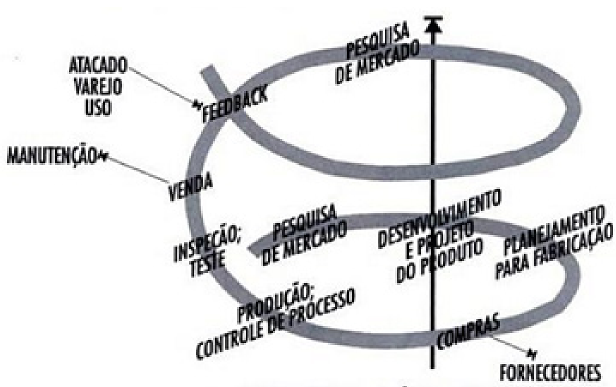
Diagrama da Trilogia de Juran:



Ele também divide as funções de acordo com a hierarquia:



Outra contribuição importante é a **Espiral do Progresso**, que é uma mostra gráfica do conceito de "adequação ao uso". Segundo ele, todos os produtos e serviços são criados por uma progressão de eventos, ou seja, uma sequência de atividades e sua interligação aos vários departamentos. Tem início com os clientes, segue para o desenvolvimento do produto, produção, marketing e novamente clientes.



Por fim, outros conceitos usados por Juran:

Cliente externo/interno: externo é aquele que recebe o produto final; interno é aquele que realiza um processo na sequência a outro dentro da mesma empresa.

Breakthrough: avanço, uma criação organizada de mudanças benéficas, o alcance de novos níveis de performance.

Priorização: com base no Princípio de Pareto.

Q grande e q pequeno: são conceitos que demonstram a evolução (e ampliação) do conceito de qualidade, principalmente a partir dos anos 80 – q pequeno representa a visão mais restrita (à área de qualidade, a produtos, à manufatura, aos clientes etc.); Q grande representa uma visão ampliada e estratégica (todas as áreas, todos os produtos, serviços e processos, todo tipo de organização, stakeholders etc.).

Philip Crosby

Pode-se enumerar 4 princípios que ele defendia (chamados de 4 absolutos):

- A **prevenção** deve ser a principal linha de conduta de todos na empresa.
- Os **custos da qualidade** são uma ferramenta para avaliar e atribuir recursos.
- O padrão "**zero defeitos**" deve ser a filosofia do trabalho.
- A **conformidade** com as especificações deve ser a linguagem comum em relação ao nível de qualidade que se pretende conseguir.

Para Crosby, qualidade significa conformidade a especificações – os requisitos de um produto necessitam ser definidos e especificados claramente de maneira que possam ser "compreendidos". Ele baseia seu trabalho na prevenção – melhor do que detectar um defeito é impedir que ele ocorra. Para ele, a ideia de que os erros são inevitáveis é falsa.

Em seu livro *Quality is Free* (Qualidade é Grátis – não tem custo), argumenta que o que custa é a falta de qualidade, portanto, qualquer nível defeito é alto demais e, por isso, as empresas deveriam almejar "zero defeitos" – o padrão de desempenho a considerar não é cometer erros próximo de zero, mas não cometer erros.

Compete aos gestores, através das suas atitude e práticas, desenvolver o compromisso com a prevenção para chegar a "zero defeitos". Crosby é duramente crítico quando comenta que as falhas dos programas de qualidade acontecem porque muitas organizações insistem na condução programa sem o compromisso efetivo da alta administração.

Crosby afirma que a qualidade é tangível, gerenciável e mensurável: deve ser definida em termos quantitativos, numéricos, para auxiliar a organização a agir com base em metas.

A medição é feita pelo Custo da Qualidade, cuja fórmula é POC + PONC.

- POC é o Preço da Conformidade, o custo natural quando se faz as coisas certas.
- PONC é o Preço da Não Conformidade (Não Qualidade), o custo adicional gerado por cada falha ocorrida, que deve ser fortemente combatido.

Ele via os problemas como bactérias da não conformidade. Disto veio a analogia a vacinas, cujos anticorpos servem para prevenir a existência de problemas. Sua "vacina da qualidade" consiste em:

Três ações de gestão (administradas pela alta direção):

- Determinação – reconhecimento que a melhoria da qualidade é vital.
- Educação (formação) – cada pessoa deve saber seu papel na melhoria.
- Implementação – aplicar a melhoria da qualidade de forma simples, para que todos a compreendam, e fazê-la funcionar em conjunto com todas as funções.

Cinco ingredientes:

- Integridade – qualidade pessoal de todos os envolvidos.
- Sistemas – para medir a conformidade, a performance etc.
- Comunicação – dentro e fora, disseminando a melhoria e os progressos.
- Operações – organizadas, testadas antes do uso e melhoradas.
- Políticas – consistentes, não ambíguas, mostrando a primazia da qualidade.

Da mesma forma que Deming (e com conteúdo bem semelhante), Crosby possui sua própria lista das 14 etapas para a melhoria da qualidade:

1. Comprometimento da gerência
2. Formação de uma equipe de melhoria
3. Criação e cálculo de índices de avaliação da qualidade.
4. Avaliação dos custos da qualidade
5. Conscientização dos empregados
6. Identificação e solução das causas das não conformidades
7. Formação de comitê para buscar zero defeitos
8. Treinamento de gerentes e supervisores
9. Lançamento em solenidade do dia do "defeito zero"
10. Estabelecimento das metas a serem atingidas
11. Eliminação das causas dos problemas
12. Reconhecimento oficial das pessoas que obtiveram sucesso
13. Formação de conselhos da qualidade para compartilhar problemas e trocar ideias com outros gerentes
14. Começar tudo de novo

Por fim, os seis estágios (C's) de implementação do processo de melhoria da qualidade.

1. Compreensão – importância de perceber o que significa Qualidade.
2. Compromisso da alta direção, começando pela definição da política da qualidade.

3. Competência – resultado de um plano de formação e também um ponto crítico para a implantação do movimento de melhoria da qualidade de forma metódica.
4. Comunicação – para que todos adquiram uma cultura corporativa da qualidade.
5. Correção – baseada na prevenção e no desempenho dos processos e dos indivíduos.
6. Continuação – enfatiza a melhoria da qualidade como um processo natural na organização.

Armand Feigenbaum

Seu *Total Quality Control* (Controle da Qualidade Total) dá um enfoque holístico à qualidade – não depende exclusivamente da produção, mas de toda a empresa (compras, vendas, pós-vendas, marketing, finanças, recursos humanos etc.).

"Qualidade total significa ser guiado para a excelência, em vez de ser guiado pelos defeitos."

Empregando a noção do custo da qualidade (custo da não qualidade) procurou mostrar aos administradores que os investimentos feitos em qualidade geravam retornos maiores do que os realizados em outras áreas.

Ele dividiu os fatores que afetam a qualidade em duas categorias distintas:

- Tecnológicos: máquinas, materiais, insumos e processos.
- Humanos: tempo e pessoal (considerados como os mais importantes).

Além disso, apresenta três passos para a Qualidade:

1. Liderança para a Qualidade – deve ser planejada em termos específicos, guiada para a excelência em lugar da tradicional abordagem com foco nas falhas.
2. Tecnologia moderna da Qualidade – o trabalho deve estar livre de erros e deve ser o objetivo de novas técnicas apropriadas. Aquilo que é aceitável hoje em nível de qualidade para um cliente poderá não sê-lo amanhã.
3. Compromisso organizacional – motivação contínua, um modo de vida, um estilo de gerenciamento.

Ele também enumera os 9Ms, conjunto de fatores que afetam a qualidade: Mercados (Markets), Dinheiro (Money), Gerência (Management), Pessoas (Man), Motivação (Motivation), Materiais (Materials), Máquinas (Machines), Métodos (Methods) e Requisitos de montagem de Produtos (Mounting product requirements).

Seus ensinamentos deram origem ao que foi denominado, mais tarde, Gestão da Qualidade Total.

A Qualidade Total promove uma reorientação gerencial das organizações. Tem como pontos básicos: foco no cliente; trabalho em equipe permeando toda a organização; decisões baseadas em fatos e dados; e a busca constante da solução de problemas e da diminuição de erros.

É um conceito de controle que proporciona às pessoas, mais do que aos gerentes e dirigentes, a responsabilidade pelo alcance de padrões de qualidade. Em outros termos, os funcionários e não os gerentes são os responsáveis pelo alcance de elevados padrões de qualidade.

Três princípios básicos caracterizam a visão japonesa sobre qualidade, conhecida como Total Quality Management (TQM):

a. Qualidade é construída e não apenas inspecionada. Não se trata de corrigir erros ou desvios apenas, mas antes de tudo, melhorar para evitar e prevenir futuros erros ou desvios.

b. A melhoria da qualidade economiza dinheiro. Se a qualidade é vista como resultado da inspeção, a qualidade custa dinheiro. Mas se a qualidade melhora porque a organização melhora o desenho do produto e do processo produtivo, a organização reduz o desperdício e as rejeições, economiza dinheiro na produção e aumenta a satisfação do cliente.

c. A qualidade repousa no princípio da melhoria contínua (kaizen) por meio de melhorias incrementais nos produtos e processos. O conceito de defeito zero estabelece o nível de defeitos que é aceitável, o que significa que a qualidade deve ser continuamente melhorada.

Pode-se, portanto, definir a Gestão da Qualidade Total como o conjunto de ações previamente planejadas e implementadas que visam alcançar a satisfação do cliente, através da utilização adequada de todos os recursos envolvidos: humanos, materiais, financeiros e equipamentos.

Não basta apenas produzir algo bom, com preço acessível. Deve-se entender o que o cliente busca e procurar satisfazer essa necessidade.

Os dez princípios da Qualidade Total

1. Total satisfação dos clientes – são a razão da existência de uma organização. Não basta simplesmente atendê-los, é preciso encantá-los.
2. Gerência participativa – liberdade, apoio e estímulo para que as pessoas manifestem opiniões, façam sugestões e sejam ouvidas naquilo que a elas compete.
3. Desenvolvimento de recursos humanos – busca a valorização do ser humano, possibilita seu crescimento e a realização profissional. O objetivo principal é a motivação de todos.

4. **4.** Constância de propósitos – é importante entender muito bem o que a organização espera de nós, e a partir disso avaliarmos nossas atitudes e se necessário mudar a forma como vemos ou fazemos as coisas.

5. **5.** Aperfeiçoamento contínuo – nunca se conformar apenas com o “bom”, buscar a melhoria contínua.

6. **6.** Gerência de Processos – uma organização pode ser compreendida como um grande processo, formado por vários processos menores.

7. **7.** Delegação – colocar o poder de decisão o mais perto possível de onde ocorre a ação.

8. **8.** Disseminação de informações – proporcionar a todos amplos conhecimentos sobre a missão, os propósitos, estratégias e planos. Com isso, a organização ganha transparência e maior agilidade nas decisões.

9. **9.** Garantia da qualidade – a ideia fundamental é “fazer certo da primeira vez”. É preciso que os processos tenham normas e procedimentos formalizados, possibilitando o cumprimento das características do produto ou serviço.

10. **10.** Não aceitação de erros – o padrão desejável deve ser ”zero defeito”. É preciso saber o que é certo e evitar, preferencialmente, os desvios em relação a uma situação desejada.

Kaouru Ishikawa

Seu livro *Guide to Quality Control* (guia para o controle de qualidade) é um dos grandes marcos da Qualidade.

Para ele, a qualidade começa e termina com a educação.

O primeiro passo na qualidade é conhecer as especificações do cliente; e o estado ideal do Controle da Qualidade ocorre é quando a inspeção não é mais necessária.

"Praticar um bom controle da qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o cliente."

Definiu sete ferramentas como instrumentos fundamentais de auxílio nos processos de controle da qualidade, podendo ser utilizadas por qualquer trabalhador: Gráfico de Pareto, Diagrama de Causa e Efeito, Histograma, Folhas de Verificação, Gráficos de Dispersão, Fluxogramas e Cartas de Controle. Segundo ele, tais ferramentas resolveriam 95% dos problemas de qualidade

Além disso, atribui-se a ele os famosos círculos de controle da qualidade – CCQ. A melhoria contínua começou com os círculos de qualidade ou círculos de controle de qualidade (CCQ). Um círculo de qualidade é um grupo de empregados voluntários (geralmente pequeno) que se reúnem periodicamente para decidir e resolver problemas que afetam suas atividades comuns no trabalho.

A ideia-chave é que as pessoas que fazem o trabalho o conhecem melhor do que ninguém para propor recomendações que melhorem seu desempenho. Os círculos de qualidade empurram a tomada de decisões para os níveis mais baixos da organização. Seus membros são livres para coletar dados e fazer pesquisas

Outra grande contribuição é o uso dos diagramas Espinha de Peixe (causa-efeito), que ficaram conhecidos como Diagrama de Ishikawa. É uma ferramenta muito importante, utilizada na busca pelas reais causas dos problemas: "remova a causa principal e não os sintomas".

Quadro Resumo

A seguir, os principais autores e suas contribuições para a qualidade:

Ishikawa

- Adequação ao uso e baixa variabilidade.
- 7 ferramentas e Círculos de Controle de Qualidade.
- Buscar remover a causa principal, não os sintomas - diagrama espinha de peixe.

Deming

- Qualidade é máxima utilidade para o consumidor e sentir orgulho pelo trabalho bem-feito.
- Aprimoramento da Qualidade eleva a produtividade - melhoria contínua.
- Quatorze princípios, doenças mortais, disseminou PDCA.

Feigenbaum

- Qualidade é uma maneira de se gerenciar os negócios.
- Aprimoramento da Qualidade alcançado com a participação de todos - holístico.
- Controle da Qualidade Total (TQC) – desde o fornecedor até a entrega.

Juran

- Qualidade é adequação ao uso e promove a satisfação das aspirações do usuário.
- É ausência de deficiências e de retrabalho (custos de avaliação, de prevenção e de falhas).
- Trilogia (planejamento, controle e melhoria); espiral; cliente interno.

Crosby

- Qualidade é conformidade com especificações, com os requisitos do cliente.
- Qualidade é grátis (custo da qualidade = POC + PNOC).
- Zero defeito, vacina da qualidade, 14 passos, 6 C's.

Shewhart

- Controle Estatístico da Qualidade (CEQ) - amostragem, limites variabilidade
- Ciclo PDCA.

Outros

Genichi Taguchi

Contribuiu para o desenvolvimento da estatística aplicada à qualidade, sendo conhecido pela definição de Projeto Robusto – forma de projetar produtos que visa minimizar as falhas (função perda) e alcançar alta qualidade.

Ele divide o controle da qualidade em off line ("fora da linha" de produção, durante o projeto do produto ou processo) e on line (durante a produção ou execução do processo).

Ajudou o desenvolvimento do Quality Function Deployment (desdobramento da função qualidade), que trata basicamente do desdobramento das características de qualidade de um produto entre as funções (áreas da empresa) que contribuem para a qualidade. Dessa forma, garante-se a qualidade do produto desde a fase de projeto até o produto acabado.

A filosofia de Taguchi, portanto, trata de todo o ciclo de produção, desde o projeto até o produto acabado. A qualidade é definida em função das perdas geradas por esse produto para a sociedade ao longo do tempo (desde a expedição até o final da sua vida útil).

Peter Senge

É responsável pelo conceito de Organização de Aprendizagem (que Aprendem).

Propõe cinco disciplinas como um conjunto de práticas para construir a capacidade de aprendizagem nas organizações – fazer com que pessoas e grupos possam conduzir as organizações para a mudança e a renovação contínuas.

1. Domínio pessoal. É uma disciplina de aspiração. Envolve a formulação de um conjunto coerente de resultados que as pessoas desejam alcançar como indivíduos (sua visão pessoal) em um alinhamento realístico com o estado atual de suas vidas (sua realidade atual). Aprender a cultivar a tensão entre a visão pessoal e a realidade externa aumenta a capacidade de fazer melhores escolhas e alcançar melhor os resultados escolhidos.
2. Modelos mentais. É uma disciplina de reflexão e habilidades de questionamento. Focalizam o desenvolvimento de atitudes e percepções que influenciam o pensamento e a interação entre as pessoas. Ao refletirem continuamente, falando a respeito e reconsiderando aspectos internos do mundo, as pessoas ganham mais capacidade de governar suas ações e decisões.
3. Visão compartilhada. É uma disciplina coletiva. Estabelece um foco sobre propósitos mútuos. As pessoas aprendem a nutrir um senso de compromisso em um grupo ou organização desenvolvendo imagens do futuro que pretendem criar e os princípios e as práticas orientadoras os quais elas esperam alcançar.
4. Aprendizagem de equipes. É uma disciplina de interação grupal. A aprendizagem é feita por meio de equipes e utiliza técnicas como diálogo e discussão para desenvolver o pensamento coletivo, aprender a mobilizar energias e ações para alcançar objetivos comuns e desenvolver uma inteligência e capacidade maior do que a soma dos talentos individuais.
5. Pensamento sistêmico. É uma disciplina de aprendizagem. Por meio dela, as pessoas aprendem melhor compreendendo a interdependência e a mudança para lidar eficazmente com as forças que produzem efeitos em suas ações. Pensamento sistêmico é baseado na retroação e na complexidade. Trata-se de mudar sistemas na sua totalidade e não mudar apenas os detalhes.

A aprendizagem organizacional é feita a partir dessas cinco disciplinas capazes de fazer com que pessoas e grupos possam conduzir as organizações para a mudança e a renovação contínuas. A aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização. Ela conduz à criatividade e à inovação.

Embora pareça um produto, a aprendizagem organizacional é um processo. E os processos não se revelam facilmente para que todos os vejam. Assim, é necessário desenvolver nas organizações uma mentalidade de aprendizagem contínua, como a sua principal vantagem competitiva.

FERRAMENTAS E TÉCNICAS DA QUALIDADE

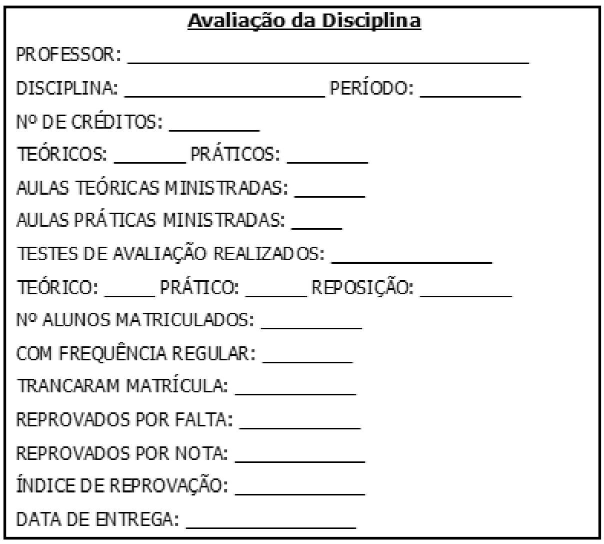
As ferramentas utilizadas nos processos de gestão da qualidade foram sendo estruturadas, ao longo dos anos, com base em conceitos e práticas existentes nas empresas. A literatura cita dezenas delas, para as mais diversas finalidades (planejamento, controle, etc.) e com variadas nomenclaturas. A seguir, serão apresentadas as ferramentas mais usuais, iniciando (conforme quadro abaixo) pelo grupo conhecido como 7 Ferramentas da Qualidade.

Ferramentas	O que é?	Para que utilizar?
Folha de verificação	Planilha para a coleta de dados.	Facilitar a coleta de dados pertinentes a um problema.
Diagrama de Pareto	Diagrama de barras que ordena as ocorrências do maior para o menor.	Priorizar os poucos, porém vitais, itens (problemas).
Diagrama de causa e efeito	Estrutura que expressa, de modo simples e fácil, a série de causas de um efeito (problema).	Ampliar a quantidade de causas potenciais a serem analisadas.
Diagrama de dispersão	Gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis.	Verificar a correlação entre duas variáveis.
Fluxograma	Fluxos que permitem a visão global de um processo (conjunto de atividades).	Estabelecer os limites e conhecer o fluxo das atividades.
Gráfico de controle	Gráfico com limite de controle que permite o monitoramento dos processos.	Verificar se o processo está sob controle.

Folha de Verificação

Também chamada de “folha de coleta de dados”, “*check list*” ou “*check sheet*”. É usada para quantificar a frequência com que certos eventos ocorrem em um determinado período de tempo.

São formulários planejados para padronizar a coleta de dados e a verificação de resultados. O objetivo é facilitar a coleta de dados importantes de algum processo e permitir uma interpretação correta da realidade, ajudando a diminuir erros e confusões.


Avaliação da Disciplina

PROFESSOR: ______________________________

DISCIPLINA: _______________ PERÍODO: ________

Nº DE CRÉDITOS: _______

TEÓRICOS: _____ PRÁTICOS: ______

AULAS TEÓRICAS MINISTRADAS: _____

AULAS PRÁTICAS MINISTRADAS: ____

TESTES DE AVALIAÇÃO REALIZADOS: ___________

TEÓRICO: ____ PRÁTICO: _____ REPOSIÇÃO: _______

Nº ALUNOS MATRICULADOS: ________

COM FREQUÊNCIA REGULAR: _______

TRANCARAM MATRÍCULA: _________

REPROVADOS POR FALTA: _________

REPROVADOS POR NOTA: _________

ÍNDICE DE REPROVAÇÃO: _________

DATA DE ENTREGA: ____________

Defeito	Verificação	Total
Pintura	//////////	10
Vidros	//	2
Elétrico	//////	6
Folgas	////////	8

Existem vários tipos de folhas (não há um padrão), cada organização adapta de acordo com o processo e as necessidades. Exemplos: amostras de produção; quantidades, tipos, localização e causas de defeitos; lista de compras; lista produtos em estoque, etc.

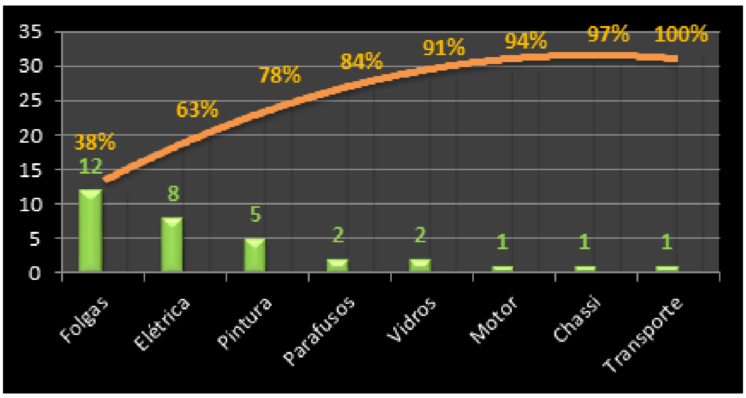
Relaciona-se com a maioria das ferramentas da qualidade (*brainstorming*, diagrama de causa e efeito, gráfico de Pareto, histograma, diagrama de dispersão, etc.), pois é um passo básico para coletar os dados pertinentes que serão analisados.

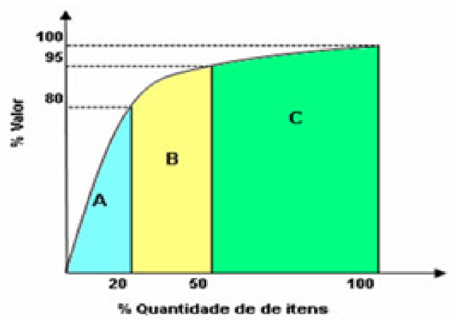
Diagrama de Pareto

O Gráfico de Pareto é uma técnica usada para identificar os problemas mais relevantes, ou as causas mais importantes de um problema.

O Diagrama tem como base o Princípio de Pareto (também conhecido como 80/20). A ideia básica surgiu quando o economista italiano Vilfredo Pareto elaborava um estudo de renda e riqueza da população e descobriu que 80% da riqueza local estava concentrada com 20% da população. Esse princípio foi aplicado em outras áreas e se mostrou válido: poucas causas, muitas consequências. A Curva ABC, por exemplo, usa esse princípio para identificar os principais itens de um estoque (pouco itens que geram grande impacto financeiro). Juran aplicou o método como forma de classificar os problemas da qualidade em “poucos vitais” e "muitos triviais”.

O pressuposto básico dessa ferramenta é: a maior parte dos defeitos, falhas, reclamações e custos provêm de uma pequena quantidade de causas. Se essas causas principais forem identificadas e corrigidas, é possível a eliminação da maioria das perdas. É, portanto, uma forma de priorização de problemas que facilita o direcionamento de esforços e permite conseguir grandes resultados com poucas ações.





O gráfico de Pareto mostra uma estratificação (divisão em grupos, estratos) de várias causas de defeitos, falhas, reclamações e outros problemas. A quantidade ou os custos desses fenômenos são mostrados em ordem decrescente no eixo X do gráfico, por meio de barras de tamanhos diferentes.

Diagrama de Causa e Efeito

Também chamado de Diagrama de Espinha de Peixe ou Diagrama de Ishikawa, ele mostra as possíveis causas que levam a um determinado efeito (consequência). É uma técnica largamente utilizada, que organiza informações e revela a relação entre um efeito e suas possíveis causas.

Em suma, o gráfico amplia a visão das possíveis causas de um problema, enriquecendo a sua análise e a identificação de soluções.

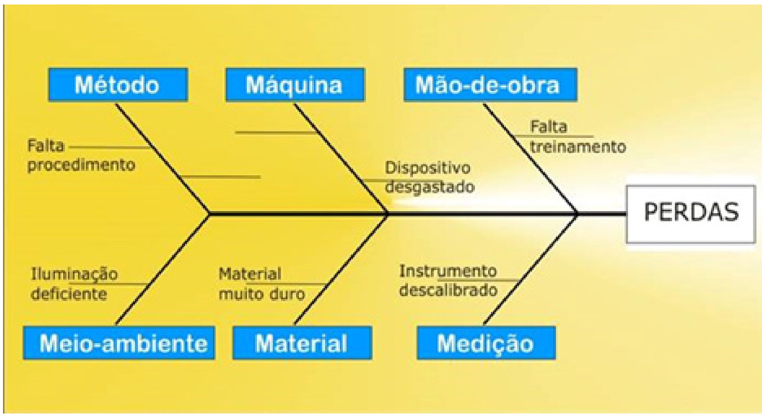
As causas principais podem ser agrupadas em categorias para facilitar a análise. Pode-se criar categorias (de acordo com a necessidade da empresa), ou então usar algum modelo pré-existente, por exemplo:

- 4M: Método, Mão de obra, Material, Máquina;
- 6M: acrescenta Meio Ambiente e Medidas aos 4M anteriores.
- 4P: Políticas, Procedimentos, Pessoal, Planta.

Desses, o mais comum é o Método 6M:

- Método: o método pelo qual estava sendo executado o trabalho;
- Matéria-prima: material que estava sendo utilizado no trabalho;
- Mão de obra: atitude do trabalhador (ex: erro, pressa, imprudência, ato inseguro, etc.)
- Máquina: máquina que estava sendo operada;
- Medida: medida tomada anteriormente para modificar o processo, etc;
- Meio ambiente: meio ambiente em si (poluição, calor, poeira, etc.) e o ambiente de trabalho (layout, falta de espaço, dimensionamento inadequado dos equipamentos, etc.).

Como construir o diagrama:

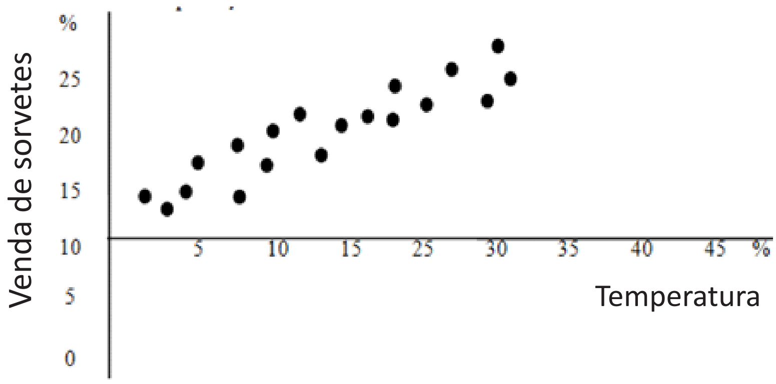


1. Definir o problema de forma clara e objetiva e escrever no quadro à direita.
2. Encontrar o maior número de possíveis causas para o problema (nessa etapa pode ser feito um brainstorming com a equipe envolvida).
3. Definir as categorias de causas mais apropriadas (quantidade de quadros azuis, ou espinhas no peixe).
4. Separar as causas dentre as categorias e analisar o diagrama construído para encontrar a solução

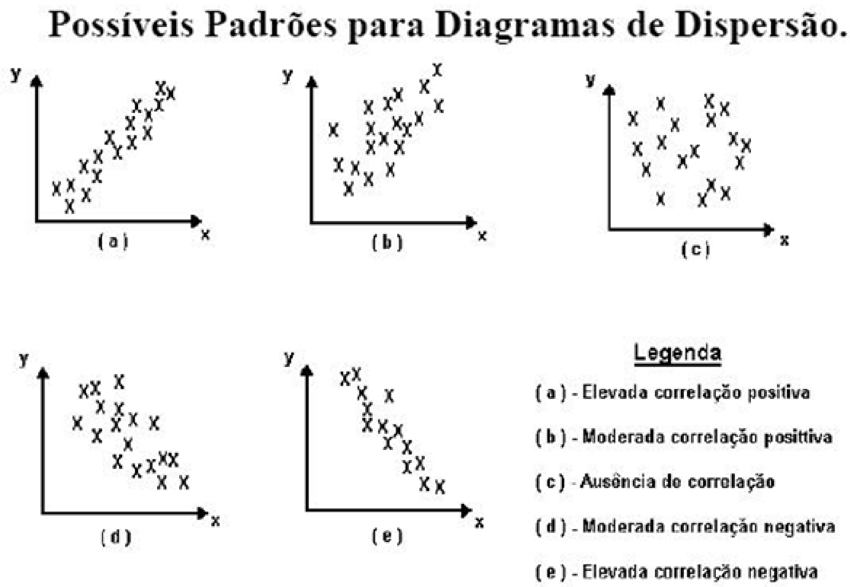
Diagrama de Dispersão

O gráfico de dispersão, ou de correlação, permite avaliar se há relação entre duas variáveis. Basicamente, ele mostra o que acontece com uma variável quando a outra é modificada, assim, permite saber se as duas estão relacionadas, o tipo de correlação e a intensidade.

Pode medir, por exemplo, uma característica da qualidade e um fator que a afeta; a relação entre duas características da qualidade; dois fatores que se relacionam com a mesma característica da qualidade etc.

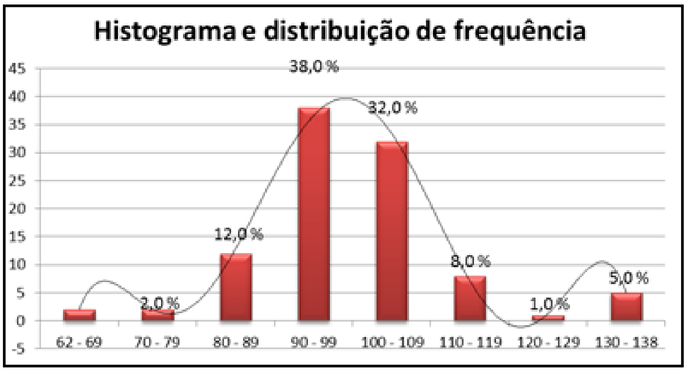


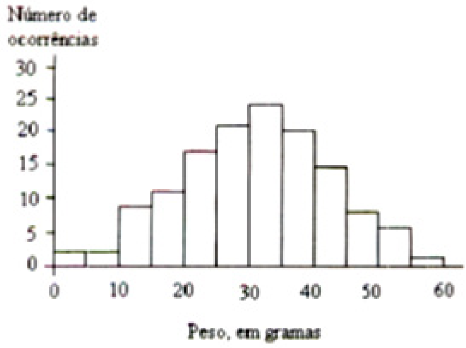
O diagrama serve apenas para demonstrar a intensidade da relação entre as variáveis selecionadas. Isso não garante, necessariamente, uma relação causa-efeito, ou seja, que uma variável seja causa de outra.



Histograma

Também conhecido como Diagrama de Frequências, ou Distribuição de Frequências, é um gráfico de barras usado para organizar dados em categorias, mostrando a distribuição (quantidade) de itens dentro de cada categoria (classe).

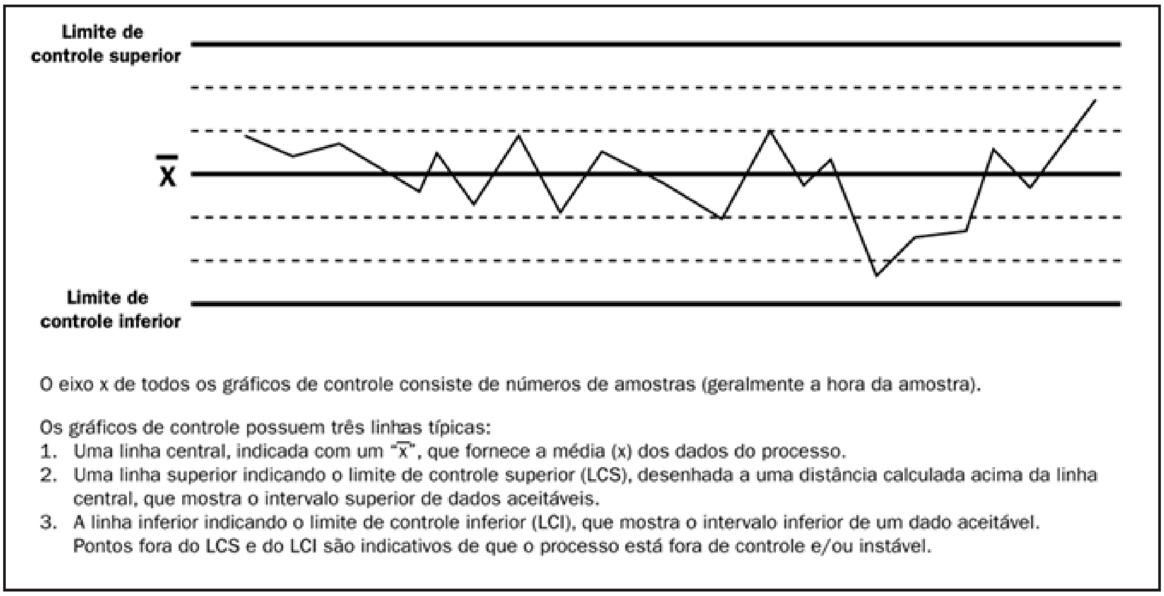




O eixo horizontal mostra as categorias (quantidade de barras/retângulos); a base da barra é o tamanho de cada classe; a altura das barras reflete a quantidade de dados (frequência) de cada classe. Os dados mostrados no formato de histogramas permitem verificar: a distribuição dos dados nas categorias; a variação de um processo; valores médios, modais e desvio padrão; comparações entre os itens estratificados.

Gráfico de controle

A Carta de Controle é usada para verificar a estabilidade/consistência de um processo: se ele está sob controle ou se ele varia fora dos limites aceitáveis.



São usados métodos estatísticos para calcular os limites de variação aceitáveis (máximo e mínimo). Na prática, registram-se dados do processo ao longo de um período de tempo; analisam-se os resultados em busca de tendências ou de pontos fora dos limites pré-estabelecidos; efetuam-se ações no processo para controlar as variações.

Fluxograma

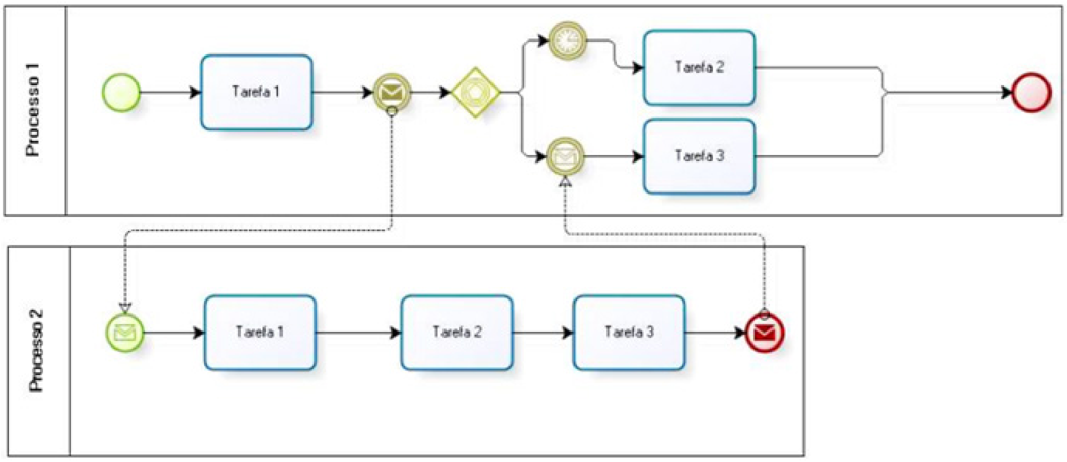
Fluxograma é a representação gráfica dos passos de um processo, ou seja, um diagrama que apresenta a sequência de etapas (operações) de um trabalho. É, portanto, um resumo ilustrativo, um mapa que permite a fácil visualização do passo a passo de um processo. Essa visão sistêmica (global) do fluxo do processo possibilita a realização de análise crítica para detecção de falhas e de oportunidades de melhorias.

Dependendo do grau de complexidade exigido, pode descrever as etapas de um processo (entradas, processamentos, saídas), os responsáveis, a tramitação entre as áreas, as ações realizadas, bem como as situações e as condições necessárias para a realização dessas atividades.

Com o uso do fluxograma, ou flow-chart, se consegue:

- Padronizar a representação dos procedimentos;
- Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos;
- Facilitar a leitura e o entendimento das ações;
- Maior flexibilidade; e
- Melhor grau de análise.

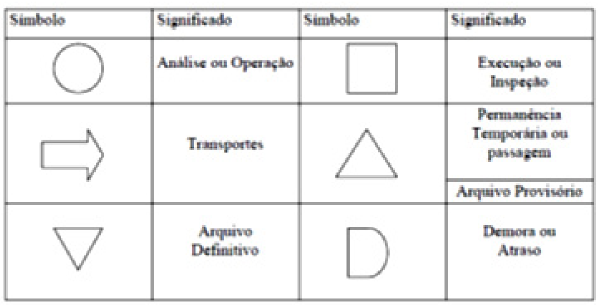
Existem diferentes padrões (notações) dos símbolos que representam elementos ou situações que ocorrem nos processos. Os símbolos utilizados nos fluxogramas têm por objetivo evidenciar origem, ação e destino da informação.



Tipos de Fluxograma

Fluxograma Vertical:

Também é denominado folha de análise, folha de simplificação do trabalho ou diagrama de processo. É formado de colunas verticais, nas quais são colocados os símbolos convencionais de operação, transporte, arquivamento, demora e inspeção; em outra, a descrição do método atual e por último, aquela em que consta o elemento que executa a operação.



Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
○	Análise ou Operação	□	Execução ou Inspeção
⇨	Transportes	△	Permanência Temporária ou passagem Arquivo Provisório
▽	Arquivo Definitivo	D	Demora ou Atraso

Ele descreve rotinas simples em uma unidade específica da empresa. Possui quatro vantagens: pode ser impresso como formulário padronizado; rapidez de preenchimento, pois os símbolos já estão impressos; clareza de apresentação; facilidade de leitura por parte dos usuários.

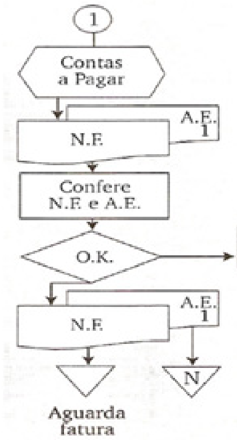
Ordem	Símbolos	Unidades Organizacionais	Descrição dos Passos
1		Recepção	Recebe do fornecedor Nota Fiscal (N.F.) e Material
2			Emite Aviso de Recebimento (A.R.) em quatro vias
3			Arquiva 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente
4			Remete N.F. e 1ª via do A.R. para o Setor de Contas a Pagar
5			Remete 2ª via do A.R. para o Setor de Compras
6			Remete 3ª via do A.R. e material para o Almoxarifado
7		Contas a Pagar	Recebe N.F. e 1ª via do A.R.
8			Confere N.F. com A.R.
9			Arquiva 1ª via do A.R. por ordem numérica crescente, aguardando pagamento
10			Arquiva N.F. em ordem alfabética de fornecedor, aguardando fatura
11		Compras	Recebe 2ª via do A.R.
12			Registra entrega de material pela 2ª via do A.R.
13			Remete 3ª via do A.R. para o Setor de Contabilidade – Controle de Estoques
14		Controle de Estoque	Recebe 2ª via do A.R.
15			Registra entrada de material na ficha de estoque correspondente
16			Arquiva 2ª via do A.R. em ordem cronológica – data de lançamento

Fluxograma parcial ou descritivo:

Descreve o curso de ação de um processo ou os trâmites dos documentos. Sua elaboração é um pouco mais difícil do que o fluxograma vertical.

É mais utilizado para levantamentos e para representação de rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.

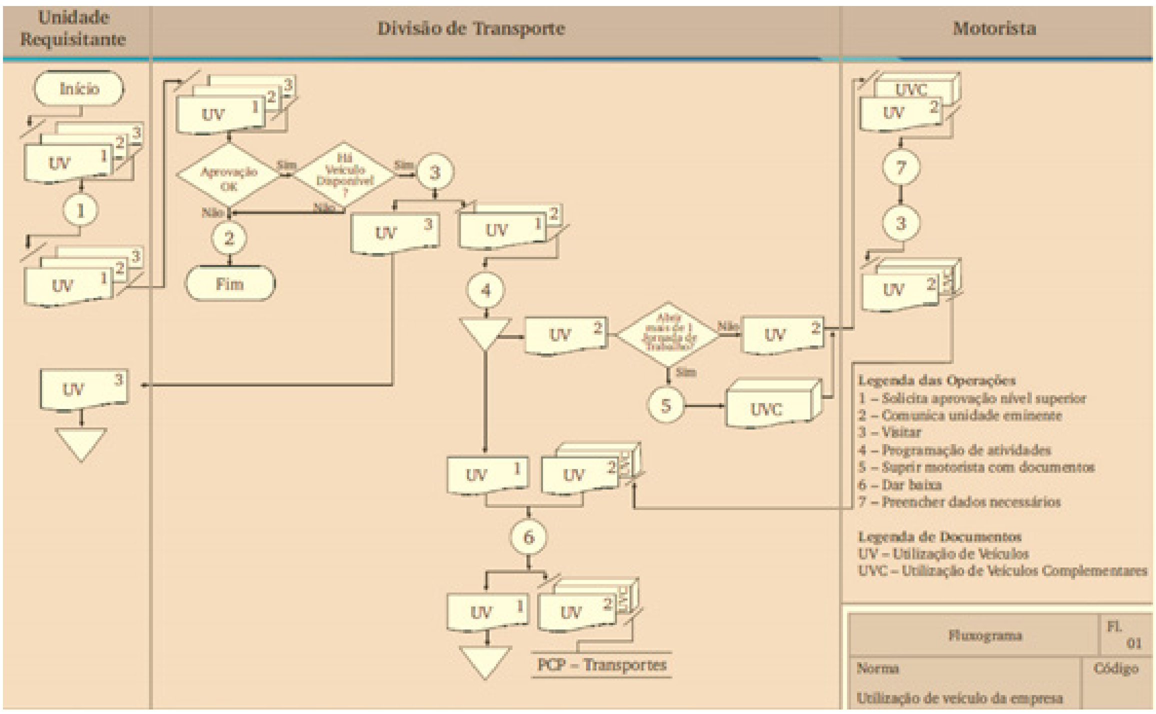
SIMBOLO	SIGNIFICADO	SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal		Operação
	Executante ou		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Conector de Página
	Conector de Rotina		Sentido de Circulação Documentos Informações
	Material		



Fluxograma global ou de coluna:

SIMBOLO	SIGNIFICADO	SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal		Documento
	Conector		Informação Oral
	Arquivo		Conector de Rotina
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou Destruição do		Sentido de Circulação Documentos Informações
	Material		Demora ou Atraso

Esse é o tipo de fluxograma mais utilizado pelas empresas. É utilizado no levantamento e na descrição de novas rotinas e procedimentos. Permite demonstrar, com maior clareza, o fluxo de informações e documentos, dentro e fora da unidade organizacional considerada (os setores envolvidos na rotina apresentada aparecem em forma de colunas). Apresenta maior versatilidade, principalmente por sua maior diversidade de símbolos.



5W2H

Utilizado para mapeamento e padronização de processos, elaboração de planos de ação e estabelecimento de procedimentos relacionados a indicadores. Busca o fácil entendimento das ações, por meio da definição de objetivos, responsabilidades, métodos, prazos e recursos.

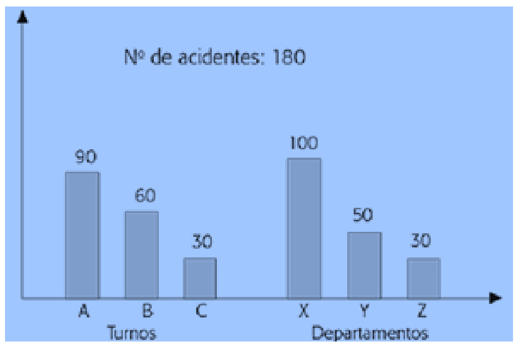
A ferramenta consiste, basicamente, na confecção de uma planilha, tendo como base 7 perguntas, cujas iniciais das palavras, em inglês, são cinco Ws e dois 2Hs.

5W	What – O quê? Que ação será executada?
	Who – Quem? Quem irá executar/participar da ação?
	Where – Onde? Onde será executada a ação?
	When – Quando? Quando a ação será executada?
	Why – Por quê? Por que a ação será executada? (resultado esperado)
2H	How – Como? Como será executada a ação?
	How much – Quanto custa? Quanto custa para executar a ação?

Estratificação

Desdobramento de dados em estratos (categorias / grupos) para sua melhor visualização.





Brainstorming

Significa “tempestade cerebral” (mas também é chamado de Tempestade de Ideias), pois é usado para gerar um grande número de ideias em curto período de tempo. Dessa forma, busca ampliar a quantidade de opções a serem analisadas na busca de soluções.

Consiste, basicamente, na reunião de um grupo (geralmente de 5 a 12 pessoas) para dar ideias sobre um assunto a ser resolvido, possíveis causas de um problema, abordagens a serem usadas, ou ações a serem tomadas. O propósito do brainstorming é lançar e detalhar ideias com um certo enfoque, originais e em uma atmosfera livre, sem inibições, sem críticas e sem restrições à imaginação.

Pode-se dizer que há três fases típicas no brainstorming: apresentação do assunto/problema/situação com clareza e objetividade; geração e documentação das ideias; análise e seleção.

Uma variação é o brainwriting (brainstorming fechado) que utiliza a escrita no lugar da fala.

Matriz GUT

É uma forma de representar e quantificar problemas (ou riscos) com o objetivo de priorizá-los. Leva em conta três aspectos:

- Gravidade: impacto do problema sobre coisas, pessoas, resultados, processos ou organizações.
- Urgência: relação com o tempo disponível ou necessário para resolver o problema.
- Tendência: potencial de crescimento do problema, avaliação da tendência de crescimento, redução ou desaparecimento do problema.

A seguir tabela permite classificar, em ordem, os problemas a serem atacados.

Organização:						
Processo:						
	Problemas	G	U	T	Total	Priorização
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Como montar a Matriz GUT:

1. Enumerar os problemas;
2. Atribuir uma pontuação para cada problema, levando em conta os valores da tabela ao lado.
3. Multiplicar GxUxT e achar o resultado, priorizando de acordo com os pontos obtidos.

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem Pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

Benchmarking

É um processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas organizações que são reconhecidas como líderes. Em suma, a empresa busca aprender com as melhores práticas do mercado.

Ex.: a empresa X quer melhorar seus resultados. Para isso ela avalia produtos, serviços e processos de trabalho da empresa Y (que é reconhecida como a detentora das melhores

práticas no mercado), com a finalidade de comparar desempenhos e identificar oportunidades de melhoria.

Essa avaliação pode ser aplicada a qualquer função – produção, vendas, recursos humanos, engenharia, pesquisa e desenvolvimento, distribuição etc. – e produz melhores resultados quando implementada na empresa como um todo.

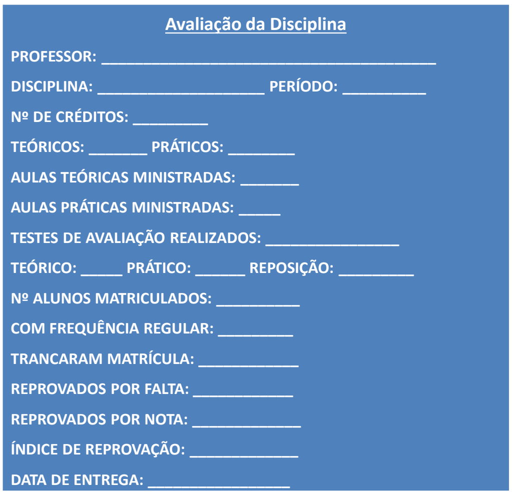
O benchmarking pode ser:

- **Interno –** quando identificado dentro da própria corporação. Uma área copia uma prática de sucesso aplicada em outra.
- **Externo –** quando proveniente de outra organização (deve-se tomar cuidado para não confundir com espionagem). Este se subdivide em Competitivo (quando ocorre entre empresas do mesmo segmento) e Genérico (quando é com qualquer empresa).

Slides – Ferramentas da Qualidade

Ferramentas	O que é?	Para que utilizar?
Folha de verificação	Planilha para a coleta de dados.	Facilitar a coleta de dados pertinentes a um problema.
Diagrama de Pareto	Diagrama de barra que ordena as ocorrências do maior para o menor.	Priorizar os poucos, porém vitais, itens (problemas).
Diagrama de causa e efeito	Estrutura que expressa, de modo simples e fácil, a série de causas de um efeito (problema).	Ampliar a quantidade de causas potenciais a serem analisadas.
Diagrama de dispersão	Gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis.	Verificar a correlação entre duas variáveis.
Histograma	Diagrama de barra que representa a distribuição de uma amostra ou população de itens.	Verificar o comportamento de um processo em relação à especificação.
Gráfico de controle	Gráfico com limite de controle que permite o monitoramento dos processos.	Verificar se o processo está sob controle.
Fluxograma	Fluxos que permitem a visão global de um processo (conjunto de atividades).	Estabelecer os limites e conhecer o fluxo das atividades.

Folha de Verificação


Avaliação da Disciplina

PROFESSOR: ____________________

DISCIPLINA: __________ PERÍODO: _____

Nº DE CRÉDITOS: _____

TEÓRICOS: _____ PRÁTICOS: _____

AULAS TEÓRICAS MINISTRADAS: _____

AULAS PRÁTICAS MINISTRADAS: ____

TESTES DE AVALIAÇÃO REALIZADOS: ________

TEÓRICO: ____ PRÁTICO: _____ REPOSIÇÃO: _____

Nº ALUNOS MATRICULADOS: _____

COM FREQUÊNCIA REGULAR: _____

TRANCARAM MATRÍCULA: ______

REPROVADOS POR FALTA: ______

REPROVADOS POR NOTA: ______

ÍNDICE DE REPROVAÇÃO: ______

DATA DE ENTREGA: ________

- Folha de coleta de dados, check list ou check sheet.
- Formulários planejados - padronizam a coleta de dados e a verificação de resultados.
- Quantificam a frequência de ocorrência de um evento.

Defeito	Verificação	Total
Pintura	IIIIIIIIII	10
Vidros	II	2
Elétrico	IIIIII	6
Folgas	IIIIIIII	8
Total		26

Diagrama de Pareto

- Usado para identificar e priorizar os problemas/causas mais importantes.
- Regra 80/20.

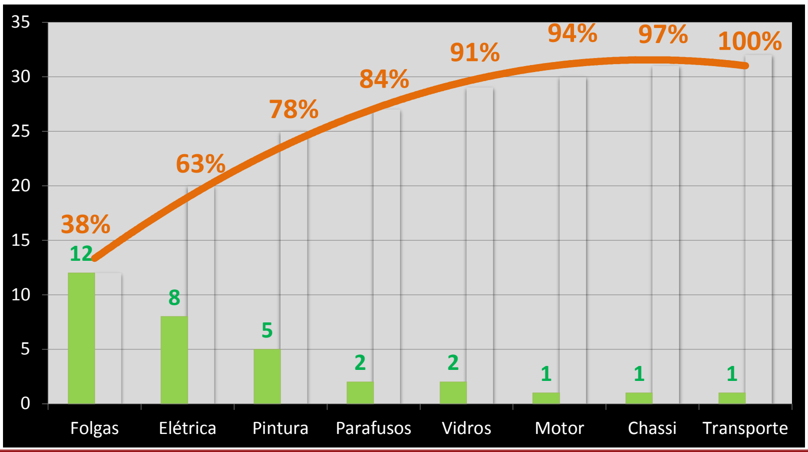


Diagrama de Causa e Efeito

- Diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa: mostra as principais causas de um efeito/problema/resultado.

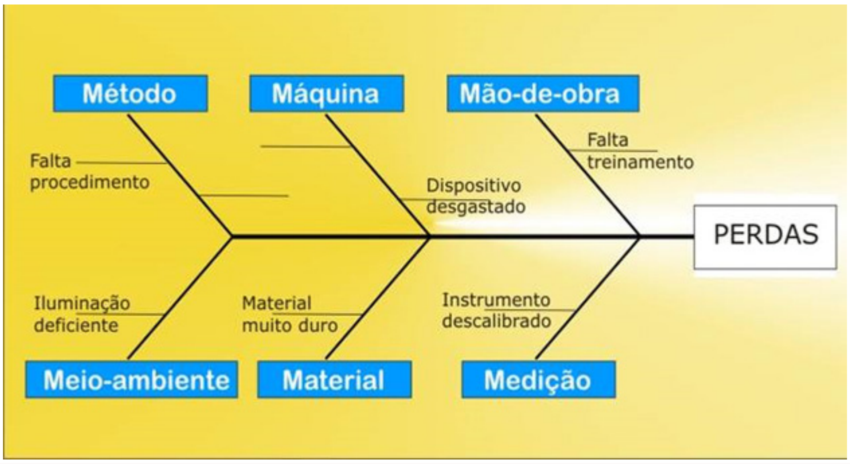
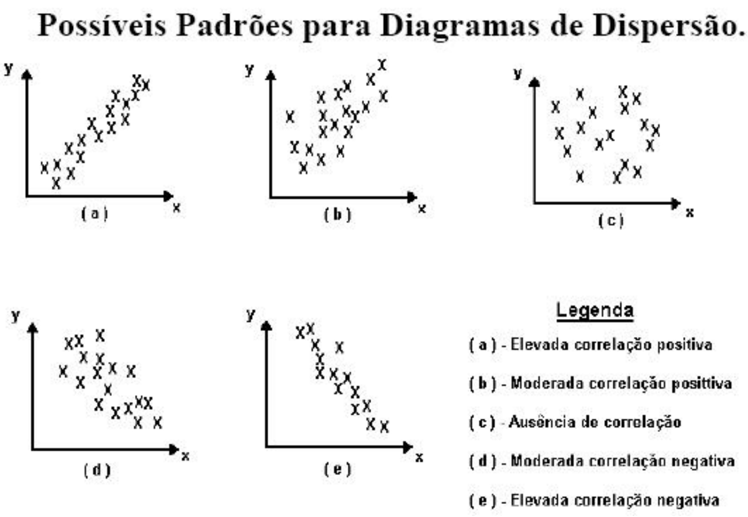


Diagrama de Dispersão



Verifica a correlação entre variáveis: o quanto uma variável se altera quando outra é modificada.

Histograma

- Diagrama de Frequências, ou Distribuição de Frequências: mostra a distribuição de dados (itens) por categoria / classe.

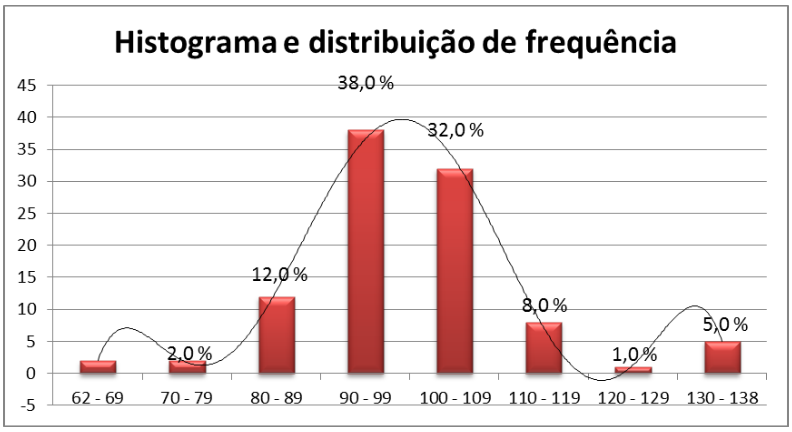
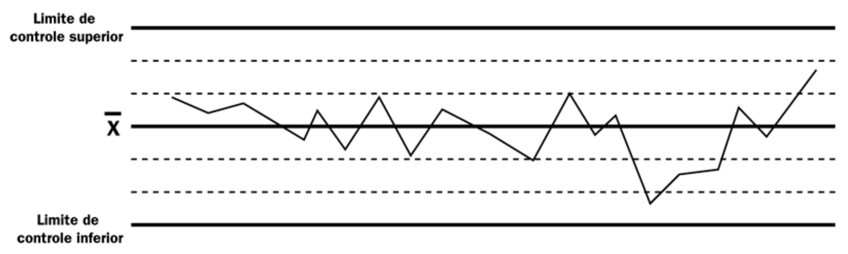


Gráfico de Controle

- A Carta de Controle é usada para determinar a estabilidade/consistência ou a variabilidade de um processo.



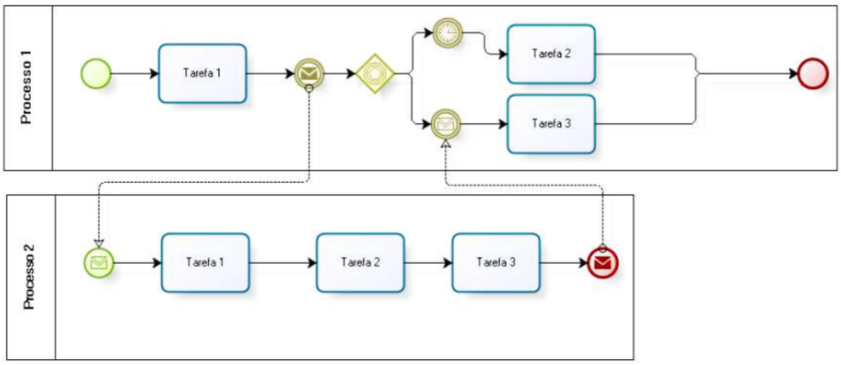
O eixo x de todos os gráficos de controle consiste de números de amostras (geralmente a hora da amostra).

Os gráficos de controle possuem três linhas típicas:

1. Uma linha central, indicada com um "$\bar{x}$", que fornece a média (x) dos dados do processo.
2. Uma linha superior indicando o limite de controle superior (LCS), desenhada a uma distância calculada acima da linha central, que mostra o intervalo superior de dados aceitáveis.
3. A linha inferior indicando o limite de controle inferior (LCI), que mostra o intervalo inferior de um dado aceitável. Pontos fora do LCS e do LCI são indicativos de que o processo está fora de controle e/ou instável.

Fluxograma

- Representação gráfica dos passos de um processo.
  - Visão sistêmica do fluxo de um processo
  - Permite análise crítica, detecção de falhas e melhorias.



Fluxograma Vertical

Ordem	Símbolos	Unidades Organizacionais	Descrição dos Passos
1		Recepção	Recebe do fornecedor Nota Fiscal (N.F.) e Material
2			Emite Aviso de Recebimento (A.R.) em quatro vias
3			Arquiva 4ª via do A.R. em ordem numérica crescente
4			Remete N.F. e 1ª via Contas a Pagar
5			Remete 2ª via do A.
6			Remete 3ª via do A. Almoxarifado
7		Contas a Pagar	Recebe N.F. e 1ª via
8			Confere N.F. com A.
9			Arquiva 1ª via do A. crescente, aguardan
10			Arquiva N.F. em ord aguardando fatura
11		Compras	Recebe 2ª via do A.I
12			Registra entrega de
13			Remete 3ª via do A. Contabilidade – Cor
14		Controle de Estoque	Recebe 2ª via do A.R.
15			Registra entrada de material na ficha de estoque correspondente
16			Arquiva 2ª via do A.R. em ordem cronológica – data de lançamento

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Análise ou Operação		Execução ou Inspeção
	Transportes		Permanência Temporária ou passagem Arquivo Provisório
	Arquivo Definitivo		Demora ou Atraso

Fluxograma Parcial / Descritivo

SIMBOLO	SIGNIFICADO	SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal		Operação
	Executante ou		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Conector de Página
	Conector de Rotina		Sentido de Circulação Documentos Informações
	Material		

Fluxograma Global / de Coluna

SIMBOLO	SIGNIFICADO	SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Terminal		Documento
	Conector		Informação Oral
	Arquivo		Conector de Rotina
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou Destruição do		Sentido de Circulação Documentos Informações
	Material		Demora ou Atraso

5W2H

- Utilizado para mapeamento e padronização de processos, elaboração de planos de ação e estabelecimento de procedimentos relacionados a indicadores.

5W	What - O quê? Que ação será executada?
	Who - Quem? Quem irá executar/participar da ação?
	Where - Onde? Onde será executada a ação?
	When - Quando? Quando a ação será executada?
	Why - Por quê? Por que a ação será executada? (resultado esperado)
2H	How - Como? Como será executada a ação?
	How much - Quanto custa? Quanto custa para executar a ação?

Estratificação

- Desdobramento de dados em estratos (categorias / grupos)



Brainstorming

- Tempestade cerebral – busca ampliar a quantidade de opções a analisar na busca de soluções.
- Brainwriting

Benchmarking

- É um processo contínuo de avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e daquelas organizações que são reconhecidas como líderes.
- Interno e Externo

Matriz GUT

- Priorização de Problemas

Pontos	Gravidade	Urgência	Tendência
5	Os prejuízos ou dificuldades são extremamente graves	É necessária uma ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito graves	Com alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco graves	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
1	Sem gravidade	Não tem Pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

REENGENHARIA

O autor desse conceito foi Michael Hammer, por meio do artigo "Promovendo a reengenharia do trabalho: não automatize, destrua". Ele afirmava que a tecnologia da informação tinha sido usada de forma incorreta pela maioria das empresas: elas simplesmente automatizavam os processos de trabalho no mesmo formato que já eram feitos, quando o ideal seria redesenhar os processos.

Hammer e Champy, em seu livro de 1993 (Reengeneering the corporation), ampliaram as ideias originais para a implantação da reengenharia, firmando-a como uma proposta de redesenhar a organização em torno de seus processos, para torná-la mais ágil e eficiente.

Hammer e Champy foram seguidos por muitos outros estudiosos, que encontraram na tecnologia a força necessária para impulsionar organizações que não mais conseguiam responder às pressões competitivas do mercado. Concebida dentro de um contexto de crise para as organizações, a Reengenharia propunha a inovação e o desapego às tradicionais formas de gestão organizacional.

As organizações podem transformar seus processos de trabalho com base em táticas incrementais (progressivas, evolucionárias) ou radicais (com ruptura).

- A **Melhoria Contínua** é uma evolução incremental, que aproveita os processos atuais e realiza mudanças específicas, ajustes. Tem como base a filosofia Kaizen (melhoria contínua) e usa métodos como Gerenciamento da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management), Ciclo PDCA, LEAN e Seis Sigma.

- A **Reengenharia**, por sua vez, é um repensar radical e fundamental dos processos para obter melhorias drásticas no negócio em termos de custo, qualidade, serviço e velocidade. A filosofia é “jogue tudo fora e recomece do zero”, ou seja, reinventar a empresa, “princípio da folha em branco”.

A reengenharia apresenta aspectos comuns com a qualidade total – ambas reconhecem a importância dos processos organizacionais e enfatizam necessidades do cliente – mas a diferença entre ambas é significativa: nos programas de qualidade, a melhoria é contínua (evolutiva, permanente e gradativa), operando a partir dos processos existentes na organização; a reengenharia busca o desempenho excelente descartando os processos existentes e partindo para outros inteiramente novos e diferentes (alterações drásticas).

A Reengenharia não procura introduzir pequenas melhorias nos processos já existentes, mas sim a eliminação e total reinvenção das regras e processos, bem como de todos os pressupostos fundamentais que lhe servem de base. Não se deseja melhorar o que existe, mas substituir os atuais modelos de ação por modelos novos, a completa substituição de um processo por outro mais eficiente.

Conforme Chiavenato, a reengenharia se fez por meio de uma nova concepção de organização baseada não mais na estrutura vertical e hierárquica, mas no foco nos processos organizacionais, fazendo com que a antiga visão verticalizada fosse substituída por uma visão horizontalizada. O organograma foi deitado de lado. A base fundamental da reengenharia foi a substituição de departamentos isolados por equipes multifuncionais de processos, como veremos adiante.

Maximiano relata algumas críticas à reengenharia:

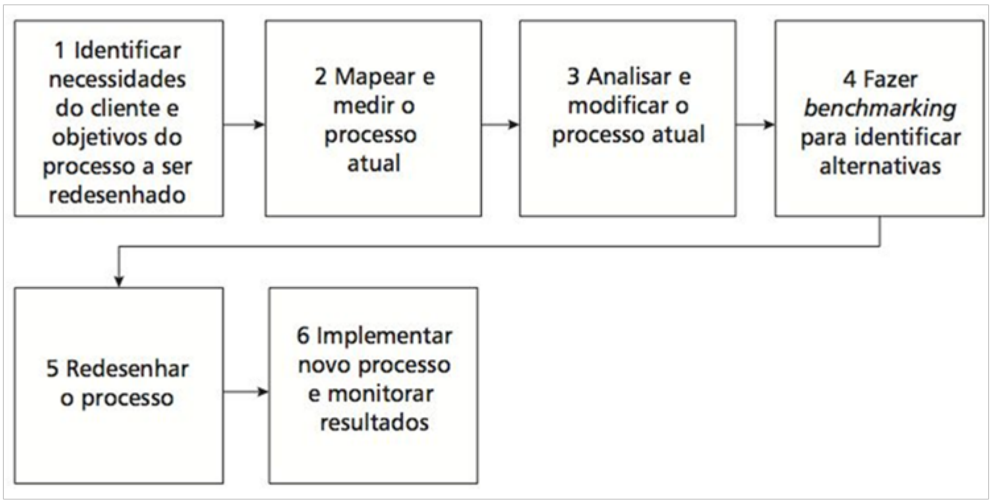
- Na prática, foram chamados de reengenharia esforços orientados exclusivamente para a redução de custos, especialmente por meio do corte de pessoal. Assim, quando se ouvia falar em reengenharia, a palavra significava demissões em massa.
- A radical mudança de todos os recursos e processos poderia levar à perda da identidade e à desestruturação da organização. Os riscos eram muito maiores que os benefícios potenciais.

Apesar das críticas, os princípios da reengenharia permaneceram e foi criada uma nova denominação, que passou a conviver com a original: redesenho de processos. Além disso, muitas organizações preferiram adotar outras perspectivas: aprimoramento de um processo de cada vez e pequenos aprimoramentos, em vez de reengenharia total e radical da empresa.

Paladini afirma que a reengenharia ignora o que existe e se concentra no que deveria existir. Para o autor, a reengenharia trouxe, também, muitas lições úteis à qualidade:

- Não investir em processos que oferecem resultados pouco expressivos.
- Não produzir implantações adequadas sem recursos suficientes Associar o processo de gestão a quem tem competência para desempenhá-lo.
- Não promover alterações substanciais nas organizações se não houver, antes, mudanças conceituais nas pessoas.
- Entender e aceitar a ideia de que são as pessoas que mudam as estruturas e não o contrário.

Para aprimorar um processo, deve-se fazer sua análise, identificar seus pontos fracos e propor um desenho ou formato mais eficiente. O processo redesenhado é monitorado, para que novas oportunidades de aprimoramento sejam identificadas. Os procedimentos para o redesenho de processos (reengenharia) podem ser vistos na figura a seguir.



Slides - Reengenharia

Reengenharia

- Contexto: década de 1990, crise no EUA – necessidade de transformar processos de trabalho, de tornar as empresas mais dinâmicas.
- Táticas mais comuns: **incrementais (progressivas, evolucionárias)**

  Melhoria contínua, kaizen, TQM
- Champy e Hammer: **táticas radicais (drásticas, com ruptura)**

  Reengenharia

1

Reengenharia

- A reengenharia apresenta aspectos comuns com a qualidade total:
  - reconhecem a importância dos processos organizacionais
  - enfatizam necessidades do cliente
- Diferença:
  - *Reengenharia não procura introduzir pequenas melhorias nos processos já existentes, mas sim a eliminação e total reinvenção das regras e processos, bem como de todos os pressupostos fundamentais que lhe servem de base.*
  - Reinventar a empresa: inovação e o desapego às tradicionais formas de gestão organizacional.
  - Filosofia: "jogue tudo fora e recomece do zero"
    - Princípio da folha em branco.

2

Reengenharia

- Paladini: repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.
  – Reengenharia ignora o que existe e se concentra no que deveria existir.

- Chiavenato: nova concepção de organização baseada não mais na estrutura vertical e hierárquica, mas no foco nos processos organizacionais (visão horizontalizada)
  – O organograma foi deitado de lado.

Reengenharia

- **Críticas:**
  – Na prática, os esforços foram orientados exclusivamente para a redução de custos, especialmente por meio do corte de pessoal.
    - Reengenharia virou sinônimo de demissões em massa.
  – A radical mudança de todos os recursos e processos poderia levar à perda da identidade e à desestruturação da organização.
    - Os riscos eram muito maiores que os benefícios potenciais.

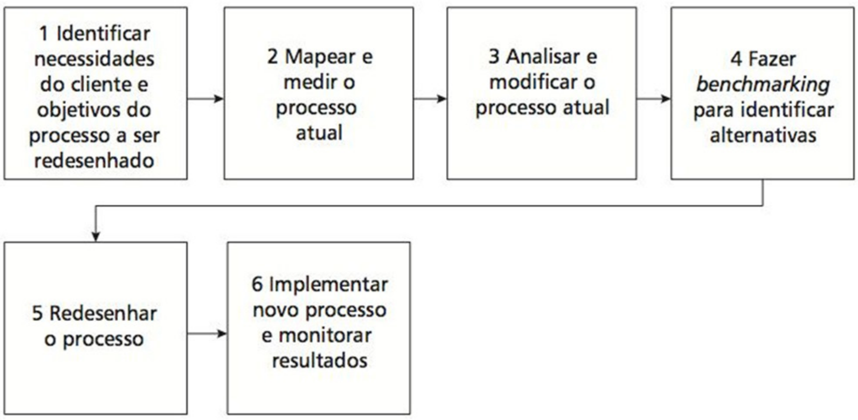
Reengenharia

- **Lições úteis da Reengenharia:**

  1. Não investir em processos que oferecem resultados pouco expressivos.
  2. Não produzir implantações sem recursos suficientes.
  3. Associar o processo de gestão a quem tem competência para desempenhá-lo.
  4. Não promover alterações substanciais nas organizações se não houver, antes, mudanças conceituais nas pessoas.
  5. Entender e aceitar a ideia de que são as pessoas que mudam as estruturas e não o contrário.

Reengenharia

- Maximiano: os princípios da reengenharia permaneceram e foi criada uma nova denominação: redesenho de processos.



casa do concurseiro
sinta-se em casa para estudar conosco

Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Conceitos fundamentais de Arquivologia: teorias e princípios.

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Lei 8159/91

Consideram-se arquivos, para os fins desta Lei, os conjuntos de documentos produzidos e recebidos por órgãos públicos, instituições de caráter público e entidades privadas, em decorrência do exercício de atividades específicas, bem como por pessoa física, qualquer que seja o suporte da informação ou a natureza dos documentos.

Finalidades do Arquivo

- Servir á Administração
- Servir á História

Função dos Arquivos

Conceitos fundamentais de Arquivologia: teorias e princípios.

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Conceitos fundamentais de Arquivologia: teorias e princípios.

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Finalidades do Arquivo

Características	Arquivo	Biblioteca
Tipo de Suporte/Quantitativo de Exemplares	Documentos manuscritos, audiovisuais. Apresentam-se em exemplares únicos ou em número limitado de vias/cópias.	Documentos impressos e audiovisuais, que se apresentam em exemplares múltiplos.
Entrada de documentos	Acumulação natural	Compra, permuta e doação.
Tipo de conjunto	Fundos: conjunto de documentos unidos pela origem. Tipos de fundo: - aberto: (instituições em funcionamento) - fechado: (instituições extintas)	Coleções: Reunidas pelo conteúdo.
Objetivos	Funcionais , administrativos	Culturais, científicos.
Tipo Classificação	Baseia-se nas atividades institucionais	Predeterminada

1.Classificação dos Documentos

a) Natureza do Assunto

- Ostensivo
- Sigiloso

b) Espécie:

Ex: Ata,Certidão e Oficio.

b) Tipo (tipologia):

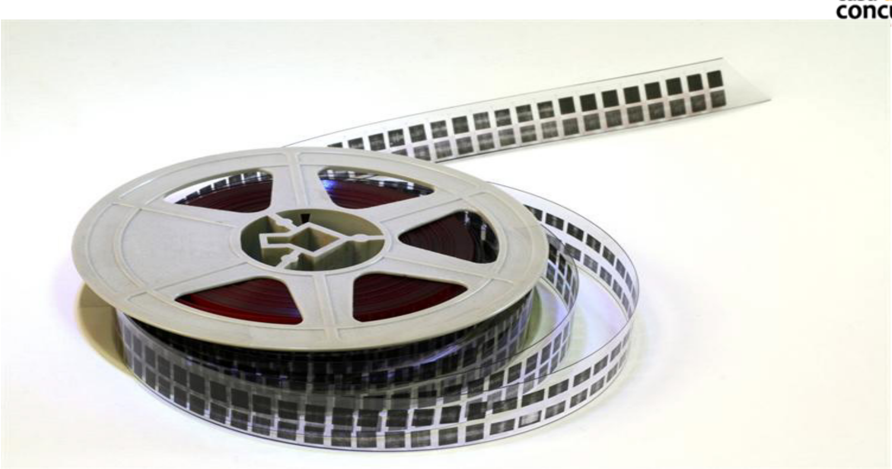
Espécie + função = tipologia

d) Gênero

- Textual
- Sonoro
- Cartográfico

d) Gênero

- Filmográfico
- Iconográfico
- Micrográfico



d) Gênero

- Informático

e)Forma

f) formato

1.Classificação dos Arquivos

a) Extensão

- ✓ Setorial
- ✓ Central/Geral

1.Classificação dos Arquivos

b)Entidade Mantenedora

- ✓ Público
- ✓ Privado

1.Classificação dos Arquivos

c) Estágios de Evolução

- ✓ Corrente
- ✓ Intermediário
- ✓ Permanente

1.Classificação dos Arquivos

d)Natureza dos Documento

- ✓ Especial
- ✓ Especializado

Conceitos fundamentais de Arquivologia: teorias e princípios.

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

Princípios Arquivísticos

a) Organicidade

b) Unicidade

Princípios Arquivístico

c)Proveniência(respeito aos fundos)

d) Ordem original

Princípios Arquivísticos

e) pertinência: documentos deveriam ser reclassificados por assunto sem ter em conta a proveniência e a classificação original.

Princípios Arquivísticos

F)Princípio da reversibilidade

Princípio segundo o qual todo procedimento ou tratamento empreendido em arquivos pode ser revertido, se necessário. É aplicado na restauração de documentos.

Princípios Arquivísticos

h)Territorialidade :

Conceito derivado do princípio da proveniência e segundo o qual arquivos deveriam ser conservados em serviços de arquivo do território no qual foram produzidos.

1. Teoria das Três Idades

- Baseia-se na:

a) Frequência de uso
b) Valores dos Documentos

1. Fase Corrente (caract)

- Frequência de Uso
- Localização
- Extensão do arquivo
- Tipo de arquivamento
- Valor
- Tipo de Acesso

1. Fase Corrente

•Atividades:

(Protocolo, Expedição, Arquivamento,Consulta, Empréstimo, Destinação)

1. Fase Intermediária (caract)

- Frequência de Uso
- Localização
- Extensão do arquivo
- Tipo de arquivamento
- Valor
- Tipo de Acesso

1. Fase Intermediária

- Atividades:
  - Empréstimo
  - Consulta
  - Arquivamento

1. Fase Permanente

- Frequência de Uso
- Localização
- Extensão do arquivo
- Tipo de arquivamento
- Valor
- Tipo de Acesso

1. Fase Permanente

•Atividades:

(Arranjo, descrição, publicação, conservação e referência)

2. Representação da Teoria (operações de destinação)



Quadro resumo

Fase (Idade)	Corrente	Intermediária	Permanente
Frequência de Uso	Uso freqüente	Uso eventual	Sem uso para Administração
Localização	Próximo ao setor de trabalho	Pode estar próximo dos setores de trabalho ou distante (fora da instituição)	Pode estar próximo dos setores de trabalho ou distante (fora da instituição)
Extensão do Arquivo	Setorial e/ou Central	Central	Central
Tipo de arquivamento	Vertical	Vertical/Horizontal	Vertical/Horizontal
Valor	Primário	Primário	Secundário
Tipo de Acesso	Restrito	Restrito	Público
Atividades	Protocolo, expedição, arquivamento, empréstimo, consulta, destinação	Atendimento á consultas/empréstimos	Arranjo, descrição, publicação, conservação e referência

Noções de Arquivologia

Professor Darlan Eterno

casa do concurseiro

1. Classificação

a) Definição: agrupamento de documentos, podendo a eles atribuir códigos.

1.2 Plano ou Código de Classificação

a) Definição:

Instrumento que auxilia na classificação de documentos, visando a sua guarda e localização.

1.3 Plano ou Código de Classificação

Modelo

001 MODERNIZAÇÃO E REFORMA ADMINISTRATIVA.

010 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO

012 COMUNICAÇÃO SOCIAL

012.1 RELAÇÕES COM A IMPRENSA

1.3 Plano ou Código de Classificação

c) características

- Baseia-se nas funções/atividades da instituição

1. Avaliação

a) Definição

1.2 Objetivos

a) reduzir a MDA
b) reduzir custos
c) reduzir prazo de busca
d) garantir preservação de docs

1.3 Tabela de Temporalidade

a) Definição
- prazos de guarda
- destinação
- alteração suporte
- obs

1.3 Tabela de Temporalidade

b) Modelo

ASSUNTO	PRAZOS DE GUARDA		DESTINAÇAO FINAL	OBSERVAÇOES
	FASE CORRENTE	FASE INTER-MEDIARIA		
001 MODERNIZAÇÃO E REFORMA ADMINISTRATIVA PROJETOS, ESTUDOS E NORMAS	*Enquanto vigora*	*5 anos*	*Guarda permanente*	
002 PLANOS, PROGRAMAS E PROJETOS DETRABALHO	*5 anos*	*9 anos*	*Guarda permanente*	
010 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO	*Enquanto vigora*	*5 anos*	*Guarda permanente*	

1.3 Tabela de Temporalidade

c) características

- elaborada pela CPAD
- aprovada por autoridade competente

1.3 Tabela de Temporalidade

c) características

- Prazos baseiam-se na legislação e nas necessidades administrativas

Arquivamento:

Conjunto de procedimentos que visa ao acondicionamento(   ) e ao armazenamento(   ) de documentos.

1.1 Rotinas de Arquivamento

a) inspeção
b) estudo
c) Classificação
d) Codificação

1.1 Rotinas de Arquivamento

e)ordenação

f) guarda (arquivamento)

1. Métodos de Arquivamento
– Escolha:
• Estrutura Organizacional
• Natureza dos Docs

1. Categorias
I - Padronizados
Ex: Variadex (letras e cores)

II – Básicos

a) Alfabético: (nome)

II – Básicos

b) Geográfico: local/ procedência

– Estado/País/Cidade

Itália

- Roma
- Milão
- Veneza

Paraná

- Curitiba
- Londrina
- Paranaguá

- Por cidades:
  - Araçatuba (SP)
  - Brasília (DF)
  - Brasília (MG)
  - Natal (RN)

- c) Numérico:
  - ✓Simples
  - ✓Cronológico
  - ✓Dígito – terminal 158678

- d) Ideográfico (interpretação do doc e do contexto)

d1)alfabético
- ✓Dicionário
- ✓Enciclopédico

Dicionário	Enciclopédico
Controle de Chaves **Controle de Entrada** **Controle de Frequência** **Divulgação**	Controle de chaves de entrada de frequência Divulgação

- d) Ideográfico
- d2) Numérico

  - ✓ Decimal
  - ✓ Dupléx
  - ✓ Unitermo

Decimal	Dupléx
411 Planejamento 411.1Anual 411.2 Mensal	4-1-1 Planejamento 4-1-1-1 Anual 4-1-1-2 Mensal

–1. Regras de Alfabetação

I. Nomes Brasileiros

a) regra geral

Ex:Carla Ferreira Lima

Pedro Silva Araújo

Ord:Araújo, André Silva

Lima,Carla Ferreira

I. Nomes Brasileiros
b) Não se separam sobrenomes:
b1) compostos por subst+ adj,
Ex: Marcelo Vila Verde

I. Nomes Brasileiros
b) Não se separam sobrenomes:
b2) Ligados por hífen,
Ex: Ana Beija-Flor

I. Nomes Brasileiros

b) Não se separam sobrenomes:

b3) Que exprimam grau de parentesco

Ex: Paulo Barbosa Filho

I. Nomes Brasileiros

b) Não se separam sobrenomes:

– b4) que possuam : São , Santo (a):

– Ex: Ricardo São Pedro

–Ordena-se:
Barbosa Filho, Paulo
Beija-Flor, Ana
São Pedro, Ricardo
Vila Verde, Marcelo

I. Nomes Brasileiros

c) Iniciais abreviadas de prenome tem preferências as demais, no caso de sobrenomes iguais

I. Nomes Brasileiros
- Ex: César Barros
- Carlos Barros
- C. Barros

- Ord:
- Barros, C.
- Barros, Carlos
- Barros, César

I. Nomes Brasileiros

d) Artigos, preposições não são consideradas na alfabetação.

I. Nomes Brasileiros

Ex: Natália Rocha d' Andrade
André Silva dos Anjos
Ord:
Andrade, Natália Rocha d'
Anjos, André Silva dos

I. Nomes Brasileiros

e) títulos ou cargos não são considerados na alfabetação

- Ex:Ministro Alexandre Bastos
- Doutor Fernando Rocha

- Or:Bastos,Alexandre(Ministro)
- Rocha, Fernando (Doutor)

– II. Nomes Estrangeiros

a) regra geral

– Ex:Paul Smith
– Michel Duchein
– Ord:Duchein. Michel
  – Smith, Paul

- Os nomes hispânicos são alfabetados pelo penúltimo sobrenome

Ex:Juan Gutierrez Salazar

- Juan Puentes García

Ord:

- Gutierrez Salazar, Esteban
- Puentes García, Juan

- Os nomes orientais (japoneses, chineses, árabes) são registrados como se apresentam.

- Ex: Lao Xing Xiang
- Akiko Yamamoto Sato

- Ord:Akiko Yamamoto Sato
- Lao Xing Xiang

- III.Nomes de eventos são mantidos como se apresentam, os números devem aparecer ao final entre parênteses.

- Ex:
- Quinta Conferência de Geologia
- III Congresso Nacional de Arquivologia
- 2º Congresso Brasileiro de Arquivologia

- Ord:
- Conferência de Geologia (Quinta)
- Congresso Brasileiro de Arquivologia (2º)
- Congresso Nacional de Arquivologia (III)

- IV Nomes de empresas são mantidos como se apresentam.

- Ex:O Globo
- Ministério da Fazenda
- Ministério do Esporte

1. Protocolo

1. Protocolo

1.1 Rotinas de Protocolo

a) Recebimento

b) Registro

c) Autuação

d) Classificação

e)Movimentação

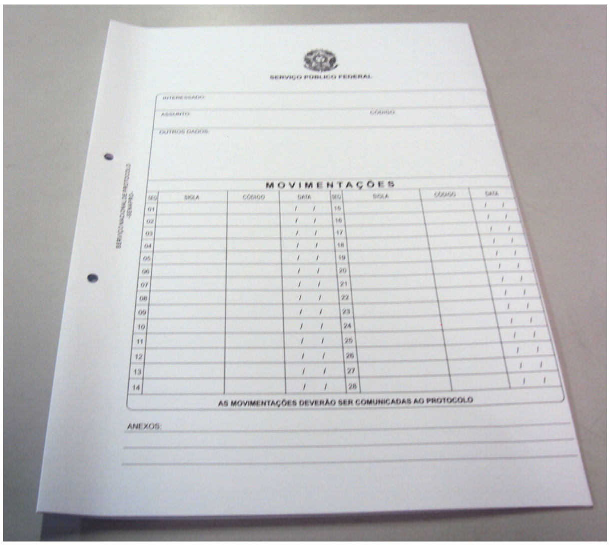
- ✓ distribuição
- ✓ expedição

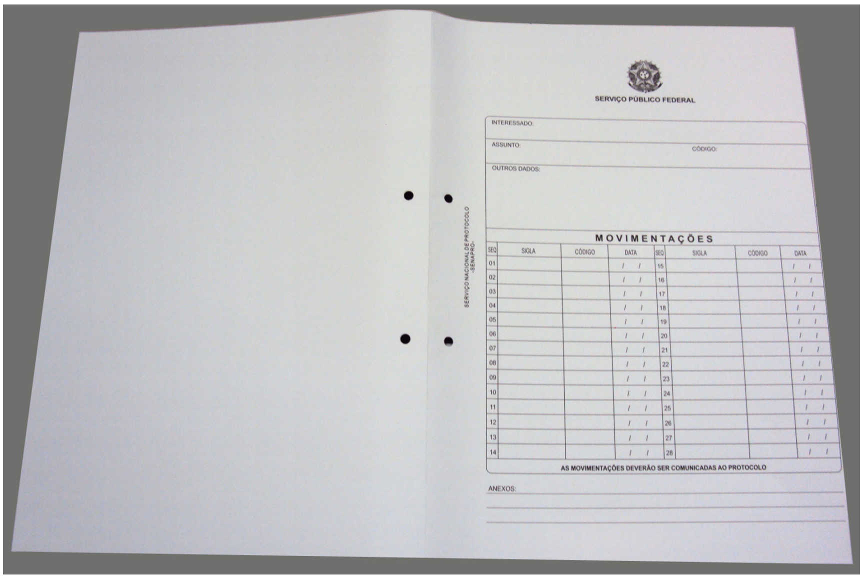
f)Controle da Tramitação

Processo

1. Definição

"Conj. de docs reunidos em capa especial, e que vão sendo organicamente acumulados no decurso de uma ação adm/judiciária."





2. Abertura (atuação) -protocolo

3. Numeração

- Carimbo (canto superior d)



3. Numeração

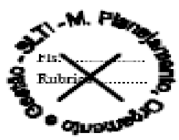
-ordem cresc. (frente da fl.)

-feita no protocolo

-vedada rasuras e letras diferencias tais 14-A/14-B

3. Numeração

-numeração incorreta será inutilizada por meio do carimbo



4. Operações com processos

a) Desentranhamento

- A retirada de folhas ou peças, mediante despacho da autoridade competente
- Após último despacho (lavrado termo de desentranhamento)

b)Juntada

•União de um processo a outro, ou de um documento a um processo;

•anexação (definitiva, mesmo interessados)

•apensação (temporária)

d)Desapensação

Empréstimo/Consulta

- Fazem uso da guia-fora
- Finalidades da guia-fora:
  - ✓Cobrança de pastas/documentos
  - ✓Rearquivamento de documentos

Gestão de Documentos

Gestão de Documentos

"conjunto de procedimentos referentes às atividades de produção, tramitação, uso e avaliação e arquivamento dos documentos em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente."

Etapas da Gestão de Documentos

a)Produção:

b)Utilização:

–Etapas da Gestão de Documentos

c) Destinação (Avaliação):

Fase Permanente

– Atividades
- Arranjo
- Descrição
- Publicação
- Referência
- Conservação

a) Arranjo:

(Ordenação/Classificação)

a)Arranjo

Pode ser:

- Estrutural
- Funcional

a)Arranjo

Instrumento (Quadro de Arranjo)

Ex:

Quadro de Arranjo Estrutural	Quadro de Arranjo Funcional
Direção (grupo) Assessoria Técnica (subgrupo) Coordenação (grupo) Cursos Regulares (subgrupo) Cursos Por Matéria (subgrupo)	Organização político-legislativa (grupo) Eleição da Mesa Diretora (subgrupo) Composição dos órgãos legislativos (subgrupo) Representação em missão externa (grupo)

b) Descrição

Instrumentos de pesquisa

- Guia
- Inventário
- Catálogo
- Catálogo Seletivo (Repertório)

c) Publicação

d) Referência

e)Conservação

e1) Fatores de Deterioração

a) Internos

b) Externos

b1) biológicos

b2)químicos

b3)físicos

e2) Técnicas de Conservação

I) Higienização/Limpeza

II) Desinfestação

III) Alisamento

e2) Técnicas de Conservação

IV)Restauração

- Encapsulação
- Laminação
- Silking
- Banho de Gelatina